poznawczych, będą w większym stopniu kształtować kultury dynamiczne, zorientowane na zadania. Orientację zadaniową kultury organizacyjnej charakteryzuje to, że pracownicy są nagradzani za dobrze wykonaną pracę, mają w niej duży zakres swobodnego działania. Nie obawiają się popełniać błędów, dążą do rozwoju, czego wynikiem są częste zmiany. Różnice między podwładnymi a przełożonymi nie są wyraźnie akcentowane[341].

Można stwierdzić, że przełożony w organizacji może mieć różny stosunek do podwładnych i realizowanych przez nich celów. Styl przywództwa może być zorientowany na ludzi lub na zadania. Pierwsza orientacja ukierunkowuje działania przywódców na interakcje społeczne. Powinni oni postrzegać relacje interpersonalne jako wewnętrzne spoiwo, wpływające na wzrost zaufania pomiędzy członkami organizacji, które przyczynia się do wzajemnego wspierania się w osiąganiu zamierzonych celów. Druga orientacja ukierunkowuje przywódców na realizację zadań. W dążeniu do celu przełożeni pozostawiają pracownikom pewien stopień wolności, doceniając kreatywność i niebanalne rozwiązywanie problemów. G. Hofstede twierdzi, że zachowania przywódcze i teorie przywództwa, w których nie uwzględnia się oczekiwań podwładnych są z założenia ułomne[342].

4. Metody badania kultury organizacyjnej

W prezentowanym rozdziale przedstawiono historię badań nad kulturą organizacyjną. Skupiono się również na opracowaniu metody badawczej umożliwiającej pokazanie różnic w porównywanych kulturach organizacyjnych. Uznano, że odpowiednią metodą badawczą będzie *case study*, która zostanie przeprowadzona w oparciu o dwa główne paradygmaty: neopozytywistyczno-strukturalistyczno systemowy oraz interpretatywno-symboliczny. Uznano jednak, że paradygmat neopozytywistyczno-strukturalistyczno-systemowy jest paradygmatem głównym, a interpretatywno-symboliczny paradygmatem uzupełniającym. Wybór *case study* wynika również z faktu, że pozwala na dokładne dotarcie do każdego z poziomów kultury: artefaktów, wartości i podstawowych założeń. Ta metoda umożliwia pokonanie problemów natury poznawczej związanych z wielowymiarowością kultury organizacyjnej.

[341] B. Mazur, *Kultura organizacyjna…*, op. cit., s. 139.
[342] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje…*, op. cit., s. 282.

4.1. Historia badań kultur organizacyjnych

Jeżeli uznamy, że organizacje nie funkcjonują w próżni i że kultury organizacyjne są „zanurzone" w kulturach narodowych, to uznać również należy, że zachodzi dyfuzja wartości i norm z kultury narodowej do kultury organizacyjnej[343]. Możliwe jest również oddziaływanie zwrotne, choć występuje ono na mniejszą skalę ze względu na wielkość zbiorowości oraz siłę zakorzenienia wartości i norm[344]. Brakuje jednak jednolitego modelu opisującego zależności między kulturą narodową a kulturą organizacji, co skutkuje przyjmowaniem zróżnicowanych założeń badawczych w tym obszarze. Badacze kultury organizacyjnej odwołują się do bogatego instrumentarium metod poznawczych i pragmatycznych[345]. Znaczącą rolę odgrywa metodyka badań ankietowych, która jest zgodna z założeniami paradygmatu funkcjonalistycznego. Zakłada dążenie do obiektywizmu oraz neutralność aksjologiczną badacza. Stosowane być mogą również metody zaangażowane i uczestniczące zgodne z założeniami paradygmatu interpretatywnego, zaczerpnięte z antropologii kulturowej. Obejmują one techniki, takie jak: obserwacja uczestnicząca, analizy tekstu oraz wywiady pogłębione.

W pierwszej połowie XX wieku antropologowie społeczni dostrzegli, że społeczeństwa, zarówno te tradycyjne, jak i współczesne, borykają się z takimi samymi problemami. Różne są jedynie sposoby rozwiązywania tych problemów. Pogląd ten zyskał na popularności głównie dzięki dwóm amerykańskim badaczkom: R. Benedict i M. Mead. Naturalną konsekwencją tego stanowiska była próba określenia problemów wspólnych wszystkim społeczeństwom. Przedstawiciele nauk społecznych odwoływali się w tym celu do badań empirycznych, danych statystycznych, a także do wywodów natury teoretycznej[346].

Koncepcja porównawczych badań międzykulturowych pojawiła się jeszcze w pierwszej połowie XX wieku, kiedy to badania *Cross-Cultural Survey* przeprowadził G.P. Murdock[347]. To duże porównawcze przedsięwzięcie oparte było na ilościowej metodyce, które w swoim późniejszym wydaniu pozwoliło zakodować dane o 189

[343] O. Aimaganbetova, A. Aimaganbetov, M. Kabakova, et al., *The Psychological Aspects of Cross-Cultural Differences in Organizational Culture*, 4th Beci International Conference On Business And Economics 2017, w: European Proceedings of Multidisciplinary Sciences, Vol.1, 2017 s. 119-129.

[344] A. Ollier-Malaterre, A. Foucreault, *Cross-National Work-Life Research: Cultural and Structural Impacts for Individuals and Organizations*, „Journal of Management", Vol. 43, Issue: 1, 2017, s.111-136.

[345] Ł. Sułkowski, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 6, 2008, s. 10.

[346] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje…*, op. cit., s. 35.

[347] G.P. Murdock, *Ethnographic Atlas: A Summary*, The University of Pittsburgh Press, 1967.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

kulturach wyrażanych ponad 200 zmiennymi[348]. Metoda porównawczych badań międzykulturowych zakorzeniła się w socjologii, antropologii kulturowej, psychologii a także lingwistyce. Pozwoliło to na stworzenie wartościowych baz danych o społeczeństwach, ale również o wspólnotach, które uległy bądź to radykalnym zmianom, bądź całkowicie zniknęły.

W 1954 r. socjolog A. Inkeles i psycholog D. Levinson, dokonali obszernego przeglądu literatury anglojęzycznej na temat kultur narodowych. We wnioskach przedstawili listę zagadnień, które uznali za uniwersalne na całym świecie i znaczące zarówno dla funkcjonowania całych społeczeństw, tworzących je grup, jak i jednostek w obrębie tych grup. Lista obejmowała kwestie, takie jak:

1. Postawa wobec władzy.
2. Koncepcja jednostki, a w szczególności:
   a) koncepcja relacji między jednostką i społeczeństwem;
   b) koncepcja męskości i kobiecości.
3. Sposoby rozwiązywania konfliktów, z uwzględnieniem kontroli agresji i wyrażania uczuć[349].

Wnioski amerykańskich naukowców stały się inspiracją dla następnych badaczy.

Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, na szczególną uwagę zasługuje kilka projektów badawczych, „… z powodu ich użyteczności w generowaniu wyjaśnień uwarunkowań kulturowych oraz uprofilowaniu problematyki badań zgodnie z zainteresowaniami badaczy organizacji i zarządzania[350]". Współcześnie znaczącymi koncepcjami zróżnicowania międzykulturowego dla zarządzania są badania: G. Hofstedego, A. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera, R. House'a oraz R. Ingleharta[351].

Badania G. Hofstedego dotyczyły wartości w kontekście organizacji pracy i przeprowadzone były w latach 1968-1972 w oddziałach międzynarodowej firmy IBM, w pięćdziesięciu krajach i trzech regionach świata. Obejmowały one 116 tysięcy pracowników na różnych szczeblach zarządzania, a ich wyniki stanowiły podsta-

[348] Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy …*, op. cit., s. 124.

[349] A. Inkeles, D.J. Levinson, *National character: The study of modal personality and socio cultural systems*, w: *The handbook of social psychology*, red. G. Lindzey, E. Aronson, Vol. 4, Addison-Wesley, Reading, MA 1969 (Po raz pierwszy opublikowano w 1954 r.).

[350] Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy…*, op. cit., s. 125.

[351] G. Hofstede, *Cultures's Consequences*: *Comparing Values, Behaviors*, Institutions and Organizations Across Nations, Sage Publications, Thousand Oaks 2001; F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002; R.J. House i in., *Couture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies, Sage*, Publications, Thousand Oaks 2004; R. Inglehart, *Modernization and Postmodernisation. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New Jersey 1997.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

wę do napisania książki *Culture's consequences*. Sam G. Hofstede stał się klasykiem badań międzykulturowych w środowisku szeroko rozumianych nauk społecznych[352]. Na pozór mogłoby się wydawać, że pracownicy międzynarodowej korporacji nie stanowią zbyt dobrej próby do badania różnic między narodowymi systemami wartości. Jednak w przekroju międzynarodowym okazują się niemal idealną próbą: są podobni do siebie pod każdym względem z wyjątkiem narodowości. Dzięki temu różnice wynikające z odmiennej przynależności narodowej jawią się wyjątkowo wyraźnie[353]. Trzy podstawowe problemy, zdefiniowane wcześniej przez A. Inkelesa i D.J. Levinsona, zostały przez G. Hofstedego zweryfikowane empirycznie w badaniach IBM. W okresie, gdy nadal zbierano dane z ankiet IBM, G. Hofstede przeprowadził również badania wśród pracowników z 15 różnych krajów, biorących udział w kursach prowadzonych przez szkołę biznesu w Szwajcarii. Wyniki okazały się zbliżone do uzyskanych w badaniach IBM. To pierwsze potwierdzenie, że różnice pomiędzy krajami wychwycone w IBM były zjawiskiem o szerszym zasięgu. Do roku 2002, wśród wielu pomniejszych badań, znalazło się sześć dużych projektów badań replikacyjnych, z których każdy obejmował co najmniej 14 krajów z oryginalnego zestawu krajów objętych badaniami IBM (tabela 4.1).

W przypadku pierwszego projektu badawczego, ankietowanymi byli członkowie rządu, parlamentarzyści, liderzy wśród pracowników i pracodawców, artyści. Osoby te przebadano w roku 1984 na seminarium amerykanistycznym w Salzburgu. W drugim przypadku, badania odbyły się w sześciu międzynarodowych korporacjach. Kolejnymi badaniami zostali objęci piloci z 19 krajów.

W czwartym projekcie ankietowano konsumentów z 15 krajów europejskich, w kolejnym – urzędników państwowych wyższego szczebla z 14 krajów. Ostatnie badania objęły pracowników międzynarodowych banków z 19 krajów. Wyniki czterech z sześciu przytoczonych projektów potwierdziły trzy z czterech wymiarów kultury. G. Hofstede zaznacza, że w każdym z projektów „brakujący" wymiar był inny.

[352] P. Boski, *Kulturowe ramy…*, op. cit., s. 91.
[353] G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury i organizacje…*, op. cit., s. 35.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

Tabela 4.1. Sześć podstawowych replikacji badań IBM

Autor	Rok replikacji	Próba	Liczba krajów	Replikowane wymiary			
				PDI	IDV	MAS	UAI
M.H. Hoppe[354]	1990	Elity	18	X	X	X	X
S.A. Shane[355]	1995	Pracownicy	28	X	X		X
A. Merritt[356]	1998	Piloci	19	X	X	X	X
M. de Mooij[357]	2001	Konsumenci	15		X	X	X
P.E. Mouritzen, J.H. Svara[358]	2002	Pracownicy municypalni	14	X		X	X
T. van Nimwegen[359]	2002	Pracownicy banków	19	X	X	X	

Źródło: G. Hoftede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje…*, op. cit., s. 38.

Na przykład dane otrzymane od konsumentów nie wykazały istnienia różnic w dystansie władzy. Przypuszczać można, że wynikało to z faktu, iż respondenci wykonywali zawody i piastowali stanowiska różniące się relacją do władzy, czy też w ogóle nie pracowali zawodowo, jak w przypadku studentów i gospodyń domowych[360]. Jeśli chodzi o mniejsze projekty, w których porównywano dwa lub trzy kraje, dziewiętnaście z nich przeprowadzonych przez duńskiego badacza M. Søndergaarda, potwierdziło istnienie wszystkich czterech wymiarów[361]. W późnych latach

[354] M.H. Hoppe, *A comparative study of country elites: International differences in work related values and learning and their implications for management training and development*, University of North Carolina, Chapel Hill 1990 oraz M.H. Hoppe, *Validating the masculinity/femininity dimensions on elites from nineteen countries*, w: G. Hofstede i in., *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures*, Sage, Thousand Oaks, CA 1998.

[355] S.A. Shane, *Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles,* „Journal of International Business Studies", Vol. 26, 1995.

[356] A. Merritt, *Culture in the cockpit: Do Hofstede's dimensions replicate?*, „Journal of Cross-Cultural Psychology", Vol. 31, nr 3, 2000.

[357] M. de Mooij, G. Hofstede, *Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international retailing*, „Journal of Retailing", Vol. 78, 2002.

[358] P.E. Mouritzen, J.H. Svara, *Leadership at the Apex: Politicians and administrators in Western local governments*, University of Pittsburg Press, Pittsburg, PA, 2002.

[359] T. van Nimwegen, *Global banking, global values: The in-house reception of the corporate values of ABN AMRO*, Eburon, Nyenrode University, Delft 2002.

[360] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje…*, op. cit., s. 39.

[361] M. Sønnengaard, *Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications*, „Organization Studies", Vol. 15, 1994 oraz M. Sønnengaard, *Values of local government CEOs in job motivation:*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

osiemdziesiątych XX wieku, G. Hofstede zainteresował się badaniami M.H. Bonda z Chińskiego Uniwersytetu w Hongkongu, który wraz z grupą współpracowników z regionu Azji i Pacyfiku porównywał, pod względem wartości, grupy studentek i studentów psychologii z dziesięciu narodowych i etnicznych grup owego regionu[362]. Do badań wykorzystał zmodyfikowaną Skalę Wartości Rokeacha (Rokeach Value Survey – RVS). W rezultacie wyodrębniono cztery wymiary. Kolejnym krokiem, który wykonał M.H. Bond było zwrócenie się do specjalistów nauk społecznych z Tajwanu i Hongkongu o przygotowanie listy składającej się z co najmniej dziesięciu wartości najbardziej istotnych dla Chińczyków. W drodze eliminacji powtórzeń i przez dodanie kilku wartości, które na podstawie lektur dzieł chińskich filozofów i chińskiej myśli społecznej wydawały się ważne, otrzymano ankietę składającą się z 40 pytań. Nazwano ją Chinese Value Survey (CVS). Następnie przebadano po 100 studentów (50 mężczyzn i 50 kobiet) z 23 krajów. Analiza statystyczna CVS doprowadziła ponownie do wyodrębnienia czterech wymiarów. Trzy z nich pokrywały się z wymiarami wyselekcjonowanymi w wyniku badań w firmie IBM. Swego odpowiednika nie znalazło jedynie unikanie nieme- wności. Dlatego też powstał dodatkowy wymiar: orientacja długo- i krótko-termino- wa[363], poszerzając listę wymiarów G. Hofstedego.

Inną popularną klasyfikację można znaleźć w pracach F. Trompenaarsa. Dzieli on kultury na uniwersalistyczne i partykularystyczne, indywidualistyczne i kolektywistyczne, emocjonalne i neutralne, fragmentaryczne i całościowe, o statusie osiągniętym i przypisanym oraz ze względu na orientację czasową i nastawienie do natury[364]. Wymiary zostały zaczerpnięte z teorii lat 50. i 60. XX wieku[365]. F. Trompenaars zastosował je do kultur narodowych. Na próbach pracowników i menedżerów różnych firm, w wielu krajach przeprowadził badania ankietowe składające się z 79 pytań. Dane uzyskane przez F. Trompenaarsa zostały przeanalizowane przez zespół P. Smitha i okazało się, że na ich podstawie można wyodrębnić dwie osie podziału, którymi są: konserwatyzm-egalitaryzm i utylita- ryzm-

---

How do CEOs see the ideal job?, w: *Social Bonds to City Hall*, red. P. Dahler-Larsen, Odense University Press, Odence, Den 2002.

[362] G. Hofstede, M.H. Bond, *Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's Value Survey*, „Organizational Dynamics", Vol. 16, nr 4, 1984.

[363] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje…*, op. cit., s. 41-43.

[364] F. Trompenaars, *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*, Economist Books, London 1993.

[365] F. Trompenaars wzorował się na pracach: T. Parsons, E.A. Shils, *Toward a general theory of action*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1951 oraz F.R. Kluckhohn, F.L. Strodtbeck, *Variations in value orientations,* Greenwood, Westport, CT 1961.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

lojalne zaangażowanie. Pierwsza z nich zdefiniowana jest przez trzy zbiory wskaźników, obejmujące: znaczenie statusu przypisanego lub osiągniętego, partykularyzm lub uniwersalizm w traktowaniu przyjaciół, całościowe lub wycinkowe podejście pracodawcy w stosunku do pracownika, czyli stopień paternalizmu. Druga oś jest wyznaczona przez kierowanie się indywidualistycznymi lub kolektywistycznymi regułami nagradzania i karania pracowników[366]. Za szczególną zaletę pracy F. Trompenaarsa uważa się ukazanie, jak szerokie może być oddziaływanie indywidualizmu i kolektywizmu, zarówno w sferze percepcji, jak i ludzkich działań.

Ujęcie kultury w poszczególnych wymiarach znalazło zastosowanie w projekcie badawczym GLOBE, zapoczątkowanym w 1991 roku przez R.J. House'a. Przedmiotem zainteresowań autora były związki pomiędzy kulturą danego społeczeństwa a kulturą organizacyjną i przywództwem. R.J. House nawiązał współpracę z niemal 150 badaczami, którzy zebrali dane od około 17 tysięcy menedżerów z 500 różnych organizacji w 62 krajach. Liczba respondentów w poszczególnych krajach wahała się od 27 do 1790, przy średniej wartości równej 251 osób[367]. Celem był pomiar dziewięciu wymiarów kultury zaczerpniętych z literatury: dystansu władzy, unikania niepewności, instytucjonalnego kolektywizmu, rodzinnego kolektywizmu[368], egalitaryzmu płci, asertywności, zorientowania na przyszłość, nastawienia na przyszłość i humanitaryzmu[369]. W przeciwieństwie do wcześniejszych przedsięwzięć (między innymi klasyfikacji G. Hofstedego), dokonano w nim bardzo ważnego podziału badanych wartości na praktyki i wartości kulturowe. Te pierwsze opisują charakterystyki faktycznie obecne w naszym życiu, czyli to, w jaki sposób realnie funkcjonujemy. Wartości kulturowe natomiast to kwestie ideałów, do których dążymy. Ten podział spotkał się z dużą aprobatą, ale i krytyką.

Kolejnymi interesującymi badaniami, przyczyniającymi się do tworzenia klasyfikacji kultur narodowych były World Values Surveyes. Przeprowadził je R. Inglehart.

---

[366] P.B. Smith, F. Trompenaars, S. Dugan, *The Rotter Locus of Control Scale in 43 countries: A test of cultural relativity*, „International Journal of Psychology", Vol. 30, 1995 oraz P.B. Smith, S. Dugan, F. Trompenaars, *National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations*, „Journal of Cross-Cultural Psychology", Vol. 27, 1996.

[367] P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań …*, op. cit., s. 129.

[368] Kolektywizm instytucjonalny jest mierzony za pomocą wskaźników akcentujących lojalność grupową oraz interesy zbiorowe, kosztem indywidualnych osiągnięć i zysku. Natomiast wskaźniki kolektywizmu rodzinnego dotyczą współzamieszkiwania trzech pokoleń (starzejących się rodziców oraz dorastających dzieci ze średnim pokoleniem), a także międzypokoleniowej dumy z osiągnięć dzieci i rodziców.

[369] R.J., House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta (red.), *Culture, leadership and organizations. The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

Badanie wartości za pomocą ankiet zapoczątkował we wczesnych latach 80. XX wieku w formie Europen Values Survey. W roku 1990 rozszerzył zakres badań i przemianował je na World Values Surveyes (WVS). Docelowo badania te objęły około 60 tysięcy respondentów z 43 krajów, co dało reprezentację około 70% światowej populacji. Jako narzędzie badawcze zastosowano kwestionariusz ankiety składający się z ponad 360 pytań zamkniętych. Dotyczyły one ekologii, gospodarki, edukacji, uczuć, rodziny, płci i seksualności, rządu i polityki, zdrowia, szczęścia, czasu wolnego, przyjaciół, moralności, religii, społeczeństwa, narodu i pracy[370]. Po przeprowadzeniu ogólnej analizy statystycznej, R. Inglehart wyróżnił dwa wymiary kulturowe. Pierwszy jest związany z preferowaniem bezpieczeństwa fizycznego i ekonomicznego, bądź swobody udziału w życiu publicznym i samorealizacji. Wymiar drugi pokazuje kontrast między społeczeństwami, w których religia odgrywa bardzo ważną rolę, a takimi, gdzie znajduje się ona na marginesie życia. G. Hofstede zwrócił uwagę, że powyższe wymiary są ściśle powiązane z wymiarami IBM. Dobrobyt/przetrwanie jest pozytywnie skorelowany z indywidualizmem i męskością, władza racjonalno sekularna/tradycyjna zaś negatywnie z dystansem władzy. Podkreślił, że akcenty są rozłożone inaczej, ale istota różnic pozostaje ta sama[371].

Najbardziej rozbudowaną klasyfikację wartości rozwinął S.H. Schwartz[372]. Na podstawie przeglądu literatury skonstruował on listę 57 wartości, które według badacza są kluczowymi czynnikami motywującymi w życiu jednostki a zarazem elementami tworzącymi kulturę społeczności. Część z nich została przejęta ze Skali Wartości M. Rokeacha. Schwartz zrealizował swój projekt badawczy w sposób odmienny od badań IBM oraz pozostałych przedsięwzięć z kręgu świata organizacji i biznesu. Zamiast kontekstu organizacyjnego firmy międzynarodowej i pracowników w roli badanych, zdecydował się na udział 200-osobowych prób narodowych wyselekcjonowanych spośród nauczycieli i studentów. Wybór takich kategorii społeczno-zawodowych był spowodowany względami merytorycznymi. Nauczyciele są instytucjonalnymi przekazicielami zarówno oficjalnych, jak i ukrytych wartości. Studenci stanowią młodsze pokolenie przyszłej inteligencji, a więc elity, która będzie tworzyć nową rzeczywistość swego kraju. S.H. Schwartz przeprowadził badania na próbie studentów reprezentujących 64 grupy narodowe oraz nauczycieli

[370] R. Inglehart, M. Basanez, A. Moreno, *Human values and beliefs: A cross-cultural sourcebook*, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1998.
[371] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje…*, op. cit., s. 45.
[372] W. Bilsky, S.H. Schwartz, *Values and personality*, „European Journal of Personality", 8, 1994, s. 163-181.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

reprezentujących 58 grup narodowych[373]. Na podstawie uzyskanych wyników wyróżnił siedem następujących wymiarów kulturowych: konserwatyzm, hierarchię, mistrzostwo, autonomię uczuciową, autonomię intelektualną, egalitaryzm i harmonię.

Projekt badawczy S. Schwartza jest o 20 lat późniejszy od projektu G. Hofstedego, a współczesny przedsięwzięciom GLOBE i badaniom F. Trompenaarsa. Wynika z tego, że istniejące zbiory ulegają powiększeniu i dokonywane są na nich nowe analizy. W opinii P. Boskiego, mamy do czynienia z projektem nieza-mkniętym[374].

Wszystkie wymienione przedsięwzięcia interpretują kulturę w ramach paradygmatu funkcjonalistycznego. Kultura rozumiana jest jako zmienna niezależna, wpływająca na działania ludzi będących członkami badanej wspólnoty kulturowej[375]. To tylko najważniejsze projekty porównawcze badań międzykulturowych, ich liczba stale się powiększa. Ł. Sułkowski powołuje się na słowa N.J. Adlera, który dokonując przeglądu literatury z lat 70. XX wieku, zwrócił uwagę, że badania porównawcze międzykulturowe stanowiły margines badań publikowanych w czołowych czasopismach (1%)[376]. Obecnie jest ich znacznie więcej, jedynie skala ogranicza się do mniejszej liczby przypadków. Zostają one jednak poddane bardziej wnikliwej analizie.

Polska kultura i jej wpływ na kulturę organizacyjną instytucji objęta była analizą w licznych projektach badawczych. Należy wspomnieć o uwzględnieniu Polski w badaniach porównawczych F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera, o projekcie GLOBE R. House'a, który w Polsce realizowali J. Mączyński i S. Witkowski oraz o badaniach przeprowadzonych przez Ł. Sułkowskiego. W gronie badaczy problematyki kultury organizacyjnej oraz swoistych wzorów kulturowych znaleźli się również: Cz. Sikorski, K.T. Konecki, M. Mikuła, W. Nasierowski, M. Kostera, A. Glińska-Neweś, M. Czerska, K. Gadomska-Lila, L. Zbiegień-Maciąg, R. Wolniak, M. Rozkwitalska, B. Mazur i S. Przytuła. Natomiast brakuje badań dotyczących wpływu ukraińskiej kultury narodowej na kulturę organizacyjną. Nie ma znaczących projektów, w ramach których analizowano by to zagadnienie.

[373] S.H. Schwartz, K. Boehnke, *Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis*, „Journal of Research in Personality", nr 38, 2004.
[374] P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań…*, op. cit., s.169.
[375] M. Kostera, *Postmodernizm…*, op. cit., s. 63-65.
[376] Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy…*, op. cit., s.126.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

4.2. Spór o kwestie metodologiczne[377]

Badanie kultury organizacyjnej jest procesem złożonym, a wybór metodologii stanowi konsekwencję głębszych wyborów poczynionych przez badacza, dotyczących założeń natury ontologicznej i epistemologicznej[378]. Zależność ta ukazana została w tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Ontologia, epistemologia oraz metodologia organizacji i zarządzania

Poziom	Składniki
Ontologia organizacji i zarządzania	Podstawowe założenia egzystencjalne Określenie organizacji i procesu zarządzania
Epistemologia organizacji i zarządzania	Założenia poznawcze Sens i granice dyscypliny, związki z innymi naukami Metoda naukowa zarządzania, modele, podejście indukcyjne i dedukcyjne, hipotezy, teorie Paradygmaty, ideały epistemiczne, programy badawcze Ideologia organizacji i zarządzania
Metodologia poznania organizacji i zarządzania	Metody badawcze Techniki badawcze: techniki ilościowe, jakościowe, podejście *ethic, emic* Metafory organizacji, paradoksy zarządzania, symbole i archetypy
Metodologia zarządzania organizacją	Metody organizatorskie Techniki zarządzania, kierowania Techniki organizatorskie Decyzje kierownicze

Źródło: Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012, s. 295.

Pierwszy poziom, typu ontologicznego, odnosi się do podstawy badanych zjawisk społecznych. Pojawia się pytanie czy rzeczywistość społeczna znajduje się poza nami – wywierając nacisk z zewnątrz na naszą świadomość – czy jest wytworem indywidualnej świadomości? Drugi poziom jest natury epistemologicznej. Odnosi się do istoty wiedzy, sposobu poznania i przekazania jej innym ludziom. Trzeci i czwarty poziom dotyczy relacji między człowiekiem i otocze- niem. Z powyższych rozważań wyłaniają się dwa wizerunki człowieka: jeden obrazuje go jako istotę mechanicznie reagującą na swoje otoczenie, drugi – jako inicjatora

[377] Szerzej na ten temat: J. Szydło, *Case study w badaniu kultury organizacyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", T. 16, z. 3-cz, 1, 2015, s. 249-262.
[378] M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003, s. 20.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

własnych działań. Ma to ogromny wpływ na wybór podejścia metodologicznego. Wykorzystywane mogą być zatem dwie metodologie, z których jedna opiera się na dominującym w naukach o zarządzaniu paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym, zaś druga na innych paradygmatach, w tym przede wszystkim na interpretatywno-symbolicznym. Integrującym podejściem mogłoby być traktowanie wyżej wymienionych paradygmatów jako uzupełniających się, a nie alternatywnych. Wyjściem z rozterek metodologicznych wydaje się być *case study*, ponieważ ta metoda pozwala na spojrzenie na kulturę organizacyjną z kilku stron. Powstaje zatem pytanie, czy studium przypadku może być mostem łączącym paradygmaty? Badaczy kultury organizacyjnej zastanawia możliwość połączenia paradygmatów, wykorzystując najcenniejsze cechy każdego z nich. Dylemat pojawia się jednak przy określeniu, w którym momencie powinni oni przyjąć jedno lub drugie podejście[379].

Pojęcie metody pochodzi od dwóch starogreckich słów: „methe" – na, według oraz „odos" – droga. Nazwa „metoda" jest odpowiednikiem wyrażeń „na drodze" i „tą drogą". Pojęcie metody można więc odczytać jako drogę, a pojęcie metody badań jako racjonalną drogę uzyskiwania wiedzy prawdziwej[380]. Należy jednak zauważyć, że jest to ujęcie metaforyczne, bowiem badanie nie jest wędrówką, ani badacz nie jest wędrowcem. Między wędrowaniem a badaniem jest tylko mglista analogia. Wskazanie odpowiedniej metody ma służyć realizacji celu badawczego, podobnie jak wskazana droga ma prowadzić do celu podróży. W ujęciu szczegółowym do określenia metody potrzebne są odpowiedzi na trzy pytania:

a) jakimi środkami należałoby posłużyć się przy realizacji celów danego typu?
b) jakie działania i jak powiązane prowadzą do realizacji celów danego typu?
c) jakie działania oraz jakie środki i jak ze sobą powiązane, prowadzą do efektywnej realizacji celów danego typu?[381]

Metodologia, inaczej ogólne procedury dowodzenia, wyjaśniania, sprawdzania, rozwiązywania zagadnień, jest tylko ogólnym narzędziem teoretycznym w rękach badacza i jak każde narzędzie samo w sobie ma charakter neutralny. Natomiast użytkowanie narzędzi badawczych w danym kontekście filozoficzno-teoretycznym pozbawione jest neutralności. Za określonym użyciem danego narzędzia stoją

[379] J. Szydło, *Case study w badaniu kultur …*, op. cit., s. 249-262.
[380] S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa 2013, s. 108.
[381] Ibidem, s.109.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

założenia ontologiczne i epistemologiczne, które decydują o sensie metodologii[382]. Przed przystąpieniem do badań należy zastanowić się nad kwestią, dotyczącą możliwości łączenia paradygmatów w badaniu kultury organizacyjnej. K. Konecki twierdzi, że zwolennicy różnych paradygmatów żyją w różnych społecznych światach, które są specyficznie przez nich postrzegane. To samo postępowanie może być inaczej wyjaśniane i interpretowane w poszczególnych paradygmatach[383]. Różnica związana jest z pojęciem „zachowania" i „działania". Kluczowy termin w paradygmacie normatywnym – zachowanie – odnosi się do reakcji na bodźce środowiska zewnętrznego. W każdym przypadku przyczyna zachowania umiejscowiona jest w przeszłości. Podejście interpretatywne natomiast skupia się na działaniu. Można je nazwać zachowaniem znaczącym, intencjonalnym i skierowanym na przyszłość. Badacze normatywni próbują opracować ogólne teorie na temat ludzkiego zachowania i potwierdzić je za pomocą metodologii. Teoria ma za zadanie opisać sposób, w jaki rzeczywistość istnieje jako całość lub jak można ją zmienić, aby była bardziej efektywna. Głównym celem jest stworzenie zrozumiałej teorii uniwersalnej, która byłaby w stanie wyjaśnić zachowanie człowieka i zachowanie zbiorowości. Dla badaczy interpretacyjnych punktem wyjścia jest jednostka, a celem zrozumienie jej postrzegania otaczającego świata. Teoria jest czymś, co powstaje z obserwacji poszczególnych sytuacji i powinna być oparta na danych generowanych w trakcie badań.

Zdaniem K. Koneckiego metoda zaczerpnięta z jednego paradygmatu, za którą stoją określone założenia teoretyczne, a więc i sposoby interpretacji danych, przeniesiona na grunt innego paradygmatu wprowadza niekoherencję i trudny do zrozumienia chaos teoretyczny[384]. Idąc dalej, techniki ilościowe i jakościowe są różnie rozumiane w różnych paradygmatach. Uniknąć sprzeczności między nimi można, jeśli dokonujemy rozróżnienia technicznego, tzn. rozdziału technik ilościowych zbierania danych (techniki kwestionariuszowe) i jakościowych (obserwacja, wywiady swobodne, analiza dokumentów itp.) na poziomie neutralnym, według kryterium: ilość a kategoria (pojęcie). Kategorie zwykle porządkują logicznie opisaną przez badacza rzeczywistość. Ilości natomiast porządkują statystycznie według reguły większości już wcześniej skategoryzowaną rzeczywistość społeczną. Nie ma zatem sprzeczności między metodami ilościowymi i jakościowymi, jeśli

[382] K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000, s. 16-17; por. M. Lisicki, *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", nr 4, 2016, s.11-18.

[383] K.T. Konecki, *Studia z metodologii…*, op. cit., s. 19.

[384] Ibidem, s. 22.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

rozpatrujemy je na poziomie technicznym i neutralnym. Natomiast zasadniczy błąd polega na braku przedstawienia założeń ontologicznych i epistemologicznych przed przystąpieniem do procesu badawczego. W paradygmacie normatywnym badania jakościowe są jedynie wstępem do obiektywnych ilościowych metod pomiaru, a w paradygmacie interpretatywnym są wystarczającą podstawą opisu i wyjaśnienia emergentnej rzeczywistości. Badania o charakterze ilościowym w paradygmacie interpretatywnym mogą być jedynie uzupełnieniem. Technika badawcza nie jest zatem równoznaczna z przyjęciem określonego paradygmatu. Rozróżnienie techniczne i paradygmatyczne pomiędzy badaniami ilościowymi i jakościowymi jest wskazówką do rozumienia sensu użycia określonych metod w badaniu[385]. Dominujące podejście zakłada świadomy lub nieświadomy wybór jednego z paradygmatów i prowadzenie badań oraz interpretacji na jego gruncie. Choć większość badaczy stosuje założenia określonego paradygmatu, to do głosu dochodzą również stanowiska postulujące badania metaparadygmatyczne[386].

J.C. Greene, V.J. Caracelli i W.F. Graham uważają, że kiedy badacz decyduje się na łączenie metod ilościowych z jakościowymi, oprócz założeń paradygmatu głównego stosuje założenia tzw. paradygmatu ukrytego. Dlatego, aby uzyskać korzyści z obydwu dróg, projektujący badania potrzebują rozpatrzyć podstawowe kwestie dotyczące: komplementarnych, wzajemnie dopełniających się różnic między metodami oraz celowości ich użycia; zastosowanych ukrytych paradygmatów i tego, co się konkretnie zdarzy – czy jakościowe i ilościowe aspekty badań mają równy status? Czy są w stanie interakcji albo są oddzielone od siebie? W jakim przebiegają porządku?[387]. Pojawia się zatem pytanie: Czy izolacja paradygmatów jest rozwiązaniem efektywnym poznawczo? Otwarcie na różnorodność możliwości poznania kultury organizacyjnej sprzyja stosowaniu więcej niż jednego paradygmatu. Istnieje sposobność połączenia paradygmatów, tak aby wykorzystać najcenniejsze cechy każdego z nich. Istotną kwestią jest uszczegółowienie, który z parady- gmatów jest paradygmatem głównym, a który uzupełniającym, pozwalającym na spojrzenie na kulturę organizacyjną z innej perspektywy. Problemem pozostaje zarówno kwestia wyboru paradygmatu, jak i określenie relacji między nimi. Ł. Sułkowski uważa, że łączenie paradygmatów w metodologii jest możliwe[388]. Istotą refleksji

[385] K.T. Konecki, *Studia z metodologii…*, op. cit., s. 22-23; por. K. Ziemkiewicz, *W poszukiwaniu metodologicznego modelu dla nauk o* zarządzaniu, „Przegląd Organizacji", nr 2, 2016, s. 4-7.
[386] D. Miller, *Paradigm prison, Or in Praise of A Theoretic Research*, „Strategic Organizations", nr 5, 2007, s. 177-184.
[387] J.C. Greene, V.J. Caracelli, W.F. Graham, *Toward a conceptual*, op. cit., s. 255-274.
[388] Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia…*, op. cit. s. 335.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

meta- paradygmatycznej jest zestawienie wyników badań i interpretacji różnych paradygmatów. Należy rozważyć, jakie relacje występują między paradygmatami (tabela 4.3).

Tabela 4.3. Relacje między paradygmatami

Zależność	Wyjaśnienie
Sprzeczność paradygmatów	Koncepcje są przeciwstawne, tworzą paradoksy i antynomie, których wzajemna relacja może opierać się na krytyce podstawowych założeń
Niewspółmierność paradygmatów	Brak przekładalności koncepcji (brak wspólnej miary). To przypadek całkowicie odmiennych, nieporównywalnych koncepcji rzeczywistości organizacyjnej. Dyskusja na temat niewspółmierności paradygmatów została zapoczątkowana przez T. Kuhna
Integracja paradygmatów	Oznacza łączenie paradygmatów przez poszukiwanie punktów wspólnych i pozostawienie do rozstrzygnięcia otwartych kwestii spornych
Krzyżowanie się paradygmatów	Jedne podejścia poznawcze mogą nieść twórcze propozycje dla innych ujęć

Źródło: opracowanie na podstawie Ł. Sułkowski, *Epistemologia…*, op. cit. s. 335-336.

Wydaje się, że paradygmaty z samej definicji powinny być nieporównywalne lub nawet sprzeczne. Jednak w niektórych przypadkach zestawienie ich pozwala na większą refleksyjność i na zgłębienie tak złożonego zagadnienia, jakim jest kultura organizacyjna. „W rezultacie dowodzenie, że to paradygmaty są skłócone, jest prawdopodobnie mniej użyteczne niż badanie, gdzie i w jaki sposób paradygmaty wykazują zbieżności oraz gdzie i w jaki sposób wykazują różnice, spory i sprzeczności"[389].

W studium przypadku służącym badaniu kultury organizacyjnej, zakres możliwości analitycznych jest bardzo szeroki. Badacz ma do wyboru zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe, a w ich obrębie różnorodne techniki zapewniające zebranie potrzebnych informacji. Określenie metod pomiaru danych dotyczy z kolei przyjętej strategii prowadzenia analiz: czy będą to analizy statystyczne (np. analiza zależności, korelacji, analiza czynnikowa), czy analizy typowo jakościowe, prowadzone zgodnie z metodologią badań np. etnograficznych, umożliwiających całościowe podejście do tematu badań oraz szczegółowy opis zjawisk w ich kontekście społecznym. Wizja poszukiwania jednej idealnej metody zostaje zastąpiona dążeniem do łączenia metod badawczych, wobec których nie stawia się już wygórowanych oczekiwań epistemologicznych czy pragmatycznych. Kwestią jest

[389] E.G. Guba, Y.S. Lincoln, *Kontrowersje wokół paradygmatów, sprzeczności i wyłaniające się zbieżności*, w: *Metody badań jakościowych*, red. N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, Tom 1, PWN, Warszawa 2010, s. 282.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

więc nie to, czy dwa rodzaje danych i towarzyszące im metody można ze sobą powiązać w trakcie projektowania badań, ale czy trzeba to uczynić, jak to uczynić i w jakim celu[390]. G.B. Rossman i B.L. Wilson podsuwają trzy powody takiego działania: aby umożliwić potwierdzenie każdej z metod przez triangulację, aby rozwinąć analizę dostarczając bogatszych szczegółów i aby dać początek nowym kierunkom myślenia[391]. J.C. Greene, V.J. Caracelli i W.F. Graham poszerzają listę powodów, twierdząc, że jedne studia mogą sekwencyjnie wesprzeć drugie oraz mogą poszerzyć swój zakres i rozmach przez zastosowanie różnych metod w różnych częściach badania[392]. Odrzucony zostaje fundamentalizm metodologiczny na rzecz pluralizmu. Wartościowe wydaje się również porównywanie paradygmatów: neopozytywistyczno–funkcjonalistyczno- strukturalistycznego z interpretatywno-symbolicznym. Pozwala to na uchwycenie badanego zjawiska z kilku stron.

4.3. *Case study* w badaniu kultury organizacyjnej

Case study to metoda polegająca na dogłębnej analizie konkretnego przypadku w celu najpełniejszego zrozumienia[393]. „Nazwa „studium przypadku" ma zwracać uwagę na to, czego szczególnego można się dowiedzieć na temat danego przypadku"[394]. Studia przypadków pierwotnie były wykorzystywane jako metoda dydaktyczna przez Harvard Business School. Później stanowiły kluczową metodę konsultingową i w następnej kolejności stały się popularne w nauce. Szczególną rolę odegrał tutaj Uniwersytet w Chicago. Ogromne znaczenie miała również szkoła metodologiczna z Uniwersytetu Columbia[395]. Jak podkreśla Ł. Sułkowski studia przypadków są rozbudowaną metodyką badań, która może być lokowana na gruncie różnych paradygmatów nauk społecznych. Zauważa również, że wzrost jej popularności związany jest z rozwojem paradygmatu interpretatywno-symbolicznego[396].

Case study jest metodą indukcyjną, czyli logicznym modelem rozumowania, w którym ogólne twierdzenia wywodzone są ze szczegółowych obserwacji[397].

[390] M.B. Miles, A.M. Huberman, *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok 2000, s. 43.
[391] G.B. Rossman, B.L. Wilson, *Numbers and words revisited: Being „shamelessly eclectic"*, „Evaluation Review", 9(5), 1991, s. 627-643.
[392] C. Greene, V.J. Caracelli, W.F. Graham, *Toward a conceptual…*, op. cit., s. 255-274.
[393] D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, PWN, Warszawa 2008, s. 168-169.
[394] R.E. Stake, *Jakościowe studium przypadku*, w: *Metody badań…*, op. cit., s. 624.
[395] K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych…*, op. cit., s. 127.
[396] Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy…*, op. cit., s. 280.
[397] E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2013, s. 547.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

Ta metoda, nazywana też metodą sokratyczną, polega na formułowaniu definicji przez przebadanie przypadków używania definiowanej nazwy, co sprowadza się do ustalenia, jakie cechy mają desygnaty definiowanej nazwy oraz do uogólnienia informacji o takich desygnatach. Istotą definiowania metodą indukcyjną jest rozumowanie uogólniające[398].

R.K. Yin, przyczyn stosowania metody analizy przypadków upatruje w pragnieniu zrozumienia skomplikowanego zjawiska. Owa metoda stanowi swoisty pomost między analizą szczegółowych danych empirycznych a teoretycznymi modelami przedstawionymi w literaturze przedmiotu. Najczęściej łączy kilka metod zbierania danych: analizę dokumentów wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa, wywiady osobiste, kwestionariusze czy obserwacje. Wielorakość źródeł danych to główna zaleta tej metody[399]. Studia przypadków w zarządzaniu są przeprowadzane w oparciu o dwa główne paradygmaty: neopozytywistyczno-strukturalistyczno-systemowy oraz interpretatywno-symboliczny (tabela 4.4).

Tabela 4.4. Studia przypadków w zarządzaniu w paradygmatach NFS i IS

Case study	**Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy (NFS)**	**Paradygmat interpretatywno-symboliczny (IS)**
Rozumienie metody	Wyjaśnienie przyczynowe funkcjonowania organizacji i działań ludzi	Dążenie do zrozumienia sensu działań ludzi i organizacji
Cele badań	Znalezienie wyjaśnienia jednostkowego przypadku, który stanie się schematem do uogólnienia w badaniach reprezentatywnych	Interpretacja znaczenia, sensu jednostkowego przypadku, który jest swoisty i nie może być generalizowany
Dominujące przedmioty badań	Wszystkie elementy strukturalne organizacji oraz funkcjonalne elementy zarządzania	Organizacja, tożsamość i kultura organizacyjna, interakcje, komunikacja, ludzie
Założenia metodologiczne	Fundamentalizm albo pluralizm metodologiczny	Pluralizm metodologiczny, triangulacja metodologiczna
Postawa badacza	Zdystansowany, wolny od wartościowania	Zaangażowany, nie dąży do neutralności aksjologicznej
Dominujący typ badań	Eksploracyjne, jednostkowe studia lub analizy porównawcze studiów przypadku	Jednostkowe, eksploracyjne, pogłębione studia przypadków
Preferowany typ danych	Ilościowe, analityczne, obiektywne lub quasi-obiektywne	Jakościowe, deskryptywne, subiektywne i intersubiektywne

[398] S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa 2013, s. 212.
[399] R.K. Yin, *The case study anthology*, Thousand Oaks, California 2004, s. 3- 4.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

Rola w zarządzaniu	Metoda wykorzystywana, ale rzadziej niż metody ankietowe i statystyczne Metoda dydaktyczna, konsultingowa i badawcza	Kluczowa metoda, wykorzystywana we wszystkich nurtach Metoda badawcza, konsultingowa i dydaktyczna
Techniki badań	Analiza danych ilościowych i jakościowych wykorzystująca metodę dokumentacyjną, ankietową i obserwacyjną	Antropologia organizacji (wywiady, obserwacje, analizy tekstu i dyskursu)
Znaczenie w badaniach kultury	Ważna metoda badań, ale równie istotna jak np. międzykulturowe badania porównawcze wykorzystujące metodę ankietową	Najważniejsza metoda badania kultury organizacyjnej i kultury w zarządzaniu
Znaczenie w zarządzania zmianą	Jedna z wielu metod badania zmian organizacyjnych, przede wszystkim planowanych, ale również spontanicznych. Dominują studia oparte na danych ilościowych	Najważniejsza metoda badania zmian organizacyjnych, przede wszystkim spontanicznych, ale również planowanych
Znaczenie praktyczne	Bardzo duże, służy do dydaktyki i doradztwa	Bardzo duże, służy do doradztwa i dydaktyki
Znani badacze wykorzystujący tę metodę	G. Hofstede, A. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, Ch. Handy, R. House, E. Schein	G. Morgan, M.G. Hatch , M.J. Hatch, L. Smircich, J. van Maanen

Źródło: Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy…*, op. cit., s. 283-284.

Studia przypadków realizowane na podstawie paradygmatu neopozytywistyczno -funkcjonalistyczno-systemowego, cechuje rygoryzm metodologiczny i dążenie do rozwinięcia koncepcji analizy porównawczej lub metaanalizy case study[400]. Natomiast studia przypadków realizowane na gruncie paradygmatu interpretatywno- symbolicznego mogą cechować się różnym stopniem systematyczności i rygoryzmu, ale zawsze odznaczają się skłonnością do pogłębionej, jakościowej interpretacji[401]. Mimo ukazanych różnic, granica między metodą case study przeprowadzoną w paradygmacie NFS a IS jest płynna. Łącząc je (przy założeniu, że jeden z paradygmatów jest paradygmatem głównym, a drugi uzupełniającym) możemy uzyskać pełniejszy obraz badanego zjawiska.

[400] Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia…*, op. cit., s. 309; K.M. Eisenhardt, M.E. Graebner, *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*, „Academy of Management Journal", nr 50, 2007.
[401] M. Gibbert, B. Ruigrok, B. Wicki, *What Passes as a Rigorous Case Study?*, „Strategic Management Journal", nr 29, 2008, s. 1465-1474.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

W prezentowanych badaniach kultury organizacyjnej przyjęto możliwość łączenia (integracji) paradygmatów. Główna metoda badawcza – *case study* – przeprowadzona jest w oparciu o dwa główne paradygmaty: neopozytywistyczno-strukturalistyczno-systemowy oraz interpretatywno-symboliczny. Uznano jednak, że paradygmat neopozytywistyczno-strukturalistyczno-systemowy jest paradygmatem głównym a interpretatywno-symboliczny paradygmatem uzupełniającym (tabela 4.5).

Tabela 4.5. Zintegrowane studium przypadku w paradygmatach NFS i IS

Case study	**Paradygmat neopozytywistyczno- funkcjonalistyczno-systemowy (NFS) i paradygmat interpretatywno-symboliczny (IS)**
Rozumienie metody	Wyjaśnienie przyczynowe funkcjonowania organizacji i działań ludzi oraz dążenie do zrozumienia sensu działań ludzi i organizacji
Cele badań	Znalezienie wyjaśnienia przypadku oraz interpretacja znaczenia, sensu owego przypadku
Dominujące przedmioty badań	Kultura organizacyjna
Założenia metodologiczne	Triangulacja metodologiczna
Postawa badacza	Zdystansowany, wolny od wartościowania
Dominujący typ badań	Analizy porównawcze studiów przypadku
Preferowany typ danych	Ilościowe i jakościowe
Rola w zarządzaniu	Kluczowa metoda
Techniki badań	Analiza danych ilościowych i jakościowych wykorzystująca metodę dokumentacyjną, ankietową i obserwacyjną
Znaczenie w badaniach kultury	Najważniejsza metoda badania kultury organizacyjnej i kultury w zarządzaniu
Znaczenie praktyczne	Bardzo duże, służy do dydaktyki i doradztwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy …*, op. cit., s. 283-284.

Ł. Sułkowski opowiada się za pluralistycznym podejściem do metodologii, w przypadku takich zagadnień, jak kultura organizacyjna. Oznacza to gotowość do nieortodoksyjnej integracji metod zaczerpniętych z różnych paradygmatów i szkół nauk o zarządzaniu. Badacz twierdzi, że nie należy traktować tych orientacji jako wykluczających się, a trzeba kierować się użytecznością poznawczą[402].

Wiele studiów przypadku ma charakter badań jakościowych, choć w studium przypadku można użyć także różnych metod ilościowych. Łączenie metod jakościowych i ilościowych nie jest błędem metodologicznym. Może ono zostać

[402] Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia…*, op. cit., s. 311-312.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

potraktowane jako zaleta[403]. Aby połączyć metody ilościowe z jakościowymi trzeba oprzeć się na odpowiednich technikach zbierania danych (tabela 4.6).

Tabela 4.6. Techniki zbierania danych przydatne w rozważaniach o kulturze organizacyjnej

Techniki	Charakterystyka techniki	Zalety	Wady
Ankieta	Wszechstronne narzędzie informacji, potrzebne głównie do przeprowadzania badań w dużej zbiorowości. Podstawowym instrumentem jest kwestionariusz ankietowy, który determinuje rzetelność i trafność przeprowadzonych badań. Pytania w nim zawarte powinny umożliwiać uzyskanie, obiektywnych, porównywalnych i sprawdzalnych danych	Możliwość dotarcia do dużej grupy respondentów; Możliwość uzyskania dużej ilości danych; możliwość powtórzenia badań; obiektywizm	Możliwe problemy z reprezentatywnym doborem próby; możliwe problemy ze zwrotem wypełnionych ankiet
Obserwacja	Postrzeganie rzeczywistości prowadzone według przyjętego planu, realizowane pod kątem gromadzenia i rejestracji faktów oraz ich dalszej interpretacji. Ma na celu rejestrację informacji na temat artefaktów fizycznych, językowych oraz behawioralnych. Umożliwia również identyfikację kluczowych dla organizacji wartości. Obserwacja może być uczestnicząca (badacz jest uczestnikiem organizacji i z tej perspektywy prowadzi badania) lub nieuczestnicząca (badacz obserwuje zjawiska wizytując organizację)	Szerszy zakres analizowanych zjawisk; większa szczegółowość; możliwość ustalenia znaczeń badanych zjawisk; możliwość obserwacji interakcji	Możliwe problemy z obiektywną oceną obserwowanych zjawisk; możliwe zmiany zachowań badanych podmiotów ze względu na obecność obserwatora
Wywiady	Rozmowy kierowane i kontrolowane prowadzone w ściśle określonym celu. Dzięki nim można ustalić fundamentalne orientacje kulturowe, określić siłę kultury organizacyjnej, skoncentrować się na wartościach i normach oraz podjąć próbę wnioskowania	Możliwość skoncentrowania się na danym temacie i pogłębienia analizy; Możliwość zadawania dodatkowych pytań, udzielania wyjaśnień; możliwość ustalenia	Mniejsza próba; możliwe błędy w procesie odtwarzania przebiegu wywiadu

[403] K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych…*, op. cit., s. 126.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

	na temat głębszych pokładów kultury organizacyjnej, jakimi są podstawowe założenia kulturowe	motywów postępowania respondenta	
Analiza dokumentacji	Proces zbierania informacji wtórnych (wcześniej zebranych i przetworzonych) zawartych w dokumentach. Najczęściej analizowanymi dokumentami są: plany i programy rozwoju organizacji, schematy organizacyjne, regulaminy organizacyjne, regulaminy pracy, sprawozdania i protokoły z posiedzeń zarządu, raporty i noty ze spotkań formalnych, raporty z prowadzonych badań, dokumenty dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi np. zasady naboru, programy szkoleń, systemy ocen. Istotnym źródłem informacji są zapisy dotyczące strategii organizacji. Ich analiza umożliwia wnioskowanie na temat dopasowania kluczowych wzorów kulturowych do przyjętej strategii działania organizacji	Trwałość; obiektywizm; możliwość oceny dynamiki zjawisk, ze względu na prezentację stanu obecnego i przeszłego; możliwość wielokrotnej analizy	Możliwe rozbieżności między stanem formalnym lub pożądanym zawartym w dokumentach a stanem rzeczywistym

Źródło: opracowanie na podstawie: K. Gadomska-Lila, *Metodologia badań kultury organizacyjnej*, 2011, s. 17-22.

Ankieta jest wszechstronnym narzędziem zbierania informacji. Ma szczególne zastosowanie w sytuacji, gdy konieczne jest przeprowadzenie badań dużej zbiorowości i zebranie informacji pochodzących od wielu respondentów w stosunkowo krótkim czasie. Podstawowym instrumentem jest kwestionariusz ankietowy, którego jakość zasadniczo determinuje rzetelność i trafność prowadzonych badań. Kwestionariusz powinien być skoncentrowany na celu badań i dostosowany do warunków ich prowadzenia. Pytania w nim zawarte mają umożliwiać uzyskanie obiektywnych, porównywalnych i sprawdzalnych danych. Aby tak się stało, projekt kwestionariusza ankietowego należy zweryfikować pod względem merytorycznym i formalnym w trakcie badań pilotażowych[404]. Przystąpienie do konstruowania

[404] K. Gadomska-Lila, *Metodologia badań kultury organizacyjnej,* 2011, s. 17, www. kolegia.sgh.waw. pl, [26.09.2014].

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

kwestionariusza nastąpuje po uprzednim sformułowaniu tematu badań, celów badawczych, problemów badawczych oraz hipotez. Prawidłowo skonstruowany kwestionariusz powinien:

- „przełożyć" teoretyczną problematykę badań na konkretne pytania badawcze;
- być tak skonstruowany, by umożliwić zarówno ilościową, jak i jakościową analizę dostarczonego tą drogą materiału badawczego;
- nakłonić respondenta do udzielenia odpowiedzi, przy jednoczesnym ułatwieniu mu sposobu ich sformułowania;
- dostarczyć rzeczywiście tych informacji, na których badaczowi zależy (dlatego też warto przeprowadzić badania pilotażowe).

Kwestionariusz badawczy to ułożona według precyzyjnie ustalonej kolejności lista pytań skierowanych do respondenta, wraz z miejscami przeznaczonymi na wybór odpowiedzi lub na podanie odpowiedzi własnej osoby badanej[405]. Jednymi z najpopularniejszych, najczęściej wykorzystywanych w procesie badania kultury organizacyjnej kwestionariuszy są: kwestionariusz identyfikacji typów kultury organizacyjnej Harrisona[406], profili kulturowych O'Reilly'ego i współautorów[407] oraz wartości konkurujących Quinna i Camerona[408].

Obserwacja jest formą planowego postrzegania. Jej nazwa pochodzi od czynności obserwowania. Technika ta stosowana jest do poznania rzeczy i zjawisk zewnętrznych wobec obserwatora, ale będących w zasięgu jego zmysłów. Obserwacja naukowa różni się od obserwacji nienaukowej. Jest wykonywana dla uzyskania wiedzy naukowej, dlatego musi być planowana, systematyczna, selektywna i dokładna. Badacz kieruje uwagę na aspekty przedmiotów, które są ważne ze względu na cel badania. Nie interesują go dowolne fakty, z którymi może się zetknąć w trakcie obserwacji, lecz tylko takie, jakie pozwolą mu znaleźć odpowiedzi na pytania prowadzące do realizacji celu badania[409]. „Obserwacja wymaga ułożenia odpowiedniego planu. Plan ten powstaje przez analizę pytania naczelnego, polegającą na znalezieniu takich pytań pomocniczych i odpowiedzi,

[405] M. Guzik, *Podstawy metodologiczne prac promocyjnych*, Olsztyńska Szkoła Wyższa, Olsztyn 2004, s. 93.
[406] R. Harrison, *Diagnosing organization ideology*, w: *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitator*, red. J.E. Jones, J.W. Pfeiffer, CA: University Associates, La Jolla 1975.
[407] C. O'Reilly, J. Chatman, D.F. Caldwell, *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit*, „Academy of Management Journal", nr 34, 1991.
[408] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana; model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
[409] S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk …*, op. cit., s. 117.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

z których wynika jakaś odpowiedź na pytanie naczelne. Obserwując badacz zakłada uprzednią pracę myślową, uprzednie rozumowanie, które niejednokrotnie zawiera pierwiastki inwencji twórczej, choć czasem polega tylko na zastosowaniu pewnego szablonu"[410]. Obserwacja to celowe postrzeganie rzeczywistości prowadzone według przyjętego planu, realizowane pod kątem gromadzenia i rejestracji istotnych faktów oraz ich dalszej interpretacji[411]. Biorąc pod uwagę rolę obserwatora, obserwację bezpośrednią można sklasyfikować jako uczestniczącą i nieuczestniczącą.

Obserwacja uczestnicząca zakłada, że badacz jest uczestnikiem organizacji lub określonej społeczności i z tej perspektywy prowadzi badania. Obserwator chcący poznać jakąś grupę zawodową, podejmuje się wykonywania roli zawodowej w tej grupie, wykonując równocześnie obserwację zachowania członków tej grupy[412]. Obserwator jest w bezpośrednich bliskich stosunkach z obserwowanymi i współuczestnictwo w ich naturalnym życiu dostarcza mu materiałów badawczych[413]. Przykładem obserwacji uczestniczącej mogą być badania K. Doktóra[414], K. Koneckiego[415], H. Beckera[416].

Obserwacja nieuczestnicząca polega na obserwowaniu badanych zjawisk niejako „z zewnątrz". Najczęściej odbywa się na zasadzie wizytowania organizacji. W procesie badania kultury organizacyjnej obserwacja ma na celu głównie rejestrację informacji na temat artefaktów, zarówno fizycznych (np. architektura i wystrój wnętrz, symbole), językowych (np. żargon, swoiste zwroty), jak i behawioralnych (ceremonie, rytuały, sposoby obsługi klientów itp.). Wartościowym źródłem informacji jest obserwacja zebrań oraz formalnych i nieformalnych spotkań pracowników, gdyż umożliwia ustalenie priorytetowych tematów, interakcji między pracownikami, rangi i statusu poszczególnych uczestników. Obserwacja umożliwia również identyfikację kluczowych dla organizacji wartości, bądź wnioskowanie na temat wartości na podstawie zaobserwowanych artefaktów[417].

Wywiady to rozmowy – kierowane i kontrolowane – prowadzone w ściśle określonym celu. Zakładają zebranie opinii wielu różnych osób w zakresie przedm-

[410] K. Ajdukiewicz, *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1965, s. 228.

[411] H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania – planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola*, Placet, Warszawa 1997, s. 88.

[412] S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk …*, op. cit., s. 119.

[413] K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych …*, op. cit., s. 145-146.

[414] K. Doktór, *Przedsiębiorstwo przemysłowe*, Książka i Wiedza, 1964.

[415] K.T. Konecki, *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1994.

[416] H. Becker i in., *Boys in White,* University of Chicago Press, Chicago 1961.

[417] K. Gadomska-Lila, *Metodologia badań…*, op. cit., s.19.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

iotu zainteresowań. Przyjmując za kryterium stopień standaryzacji, wywiady można sklasyfikować jako: swobodne (pogłębione) oraz standaryzowane. Wywiad swobodny jest rozmową badacza z respondentem na dany temat. Rola prowadzącego wywiad ogranicza się do incydentalnego zadawania pytań, czy prośby o sprecyzowanie wywodu. Celem tego rodzaju wywiadu jest określenie problemu i uporządkowanie głównych wątków badania. Wywiad pogłębiony jest prowadzony zgodnie z przyjętym schematem wątków tematycznych, jednak same pytania nie są standaryzowane; o kolejności i sposobie formułowania pytań decyduje osoba prowadząca wywiad, która może stawiać także pytania dodatkowe. Istotą jest zapewnienie spontanicznego charakteru wypowiedzi respondentów. Celem wywiadu pogłębionego jest uzyskanie wskazówek i idei mających pomóc w konceptualizacji badanego problemu. Wywiady standaryzowane prowadzone są z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza determinującego rodzaj i kolejność pytań. Pozwala to na skupieniu uwagi rozmówców na określonym temacie, zapewnia dokładność i umożliwia porównywanie odpowiedzi respond-entów. W przypadku wywiadów swobodnych (zwanych też pogłębionymi), najczęściej rejestrowanych za pomocą dyktafonu, bardzo ważna jest ich transkrypcja. Wpływa ona znacząco na interpretację zebranych danych, a następnie na proces wnioskowania.

W procesie badania kultury organizacyjnej, dzięki przeprowadzonym wywiadom, można ustalić fundamentalne orientacje kulturowe, określić siłę kultury organizacyjnej, istnienie subkultur, a także dociekać o relacjach kultury organizacyjnej z różnymi podsystemami organizacji oraz otoczeniem itp. W trakcie wywiadów można zatem skoncentrować się na wartościach i normach oraz podjąć próbę wnioskowania na temat głębszych pokładów kultury organizacyjnej, jakimi są podstawowe założenia kulturowe[418]. Przeprowadzający wywiad ma swobodę w aranżowaniu sekwencji pytań, a także w sposobie ich formułowania w zależności od sytuacji wywiadu. Przed przystąpieniem do wywiadu badacz przygotowuje listę poszukiwanych informacji, które są ważne ze względu na badany problem[419]. Wywiad jest więc rozmową badającego z respondentem lub grupą respondentów na podstawie opracowanych wcześniej dyspozycji lub specjalnego kwestionariusza. Technikę tę stosuje się często w celu uzupełnienia i kontroli wyników badań uzyskanych za pomocą innych technik badawczych (np. ankiety). Dla wielu badaczy

[418] K. Gadomska-Lila, *Metodologia badań…*, op. cit., s.19-20.
[419] K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych…*, op. cit., s.169.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

wywiad może mieć charakter rozpoznawczy. Pomaga w sprecyzowaniu problemu i uporządkowaniu głównych wątków badania[420].

W polskiej literaturze metodologicznej istnieje również typologia wywiadów L.Lutyńskiego. Dotyczy ona stopnia ich standaryzacji. Wyróżnił on:
1) wywiad swobodny mało ukierunkowany;
2) wywiad swobodny ukierunkowany;
3) wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji;
4) wywiad kwestionariuszowy o większym stopniu standaryzacji[421].
W opinii K. Koneckiego w badaniach terenowych można stosować wszystkie rodzaje wywiadów. Jednak w badaniach terenowych o jakościowym charakterze stosuje się tylko trzy pierwsze rodzaje wywiadów, o względnie niskim stopniu standaryzacji[422].

W wywiadzie swobodnym, mało ukierunkowanym prowadzący wywiad dysponuje tylko ogólnym planem zagadnień, wokół którego koncentruje się rozmowa z badanym respondentem. W wywiadzie swobodnym ukierunkowanym badacz posiada listę z potrzebami informacyjnymi. Prowadzący wywiad ma dużą swobodę w formułowaniu pytań, które odnoszą się najczęściej do zagadnień szczegółowych, ale mają charakter pytań otwartych. Tylko w wywiadzie trzeciego typu badacz ma z góry ustaloną listę zestandaryzowaną poszukiwanych informacji. Pytania badacza do respondenta nie są jednak w formie ściśle określone. Respondentowi zadaje się pytania szczegółowe, otwarte lub zamknięte[423].

Przeprowadzając wywiad swobodny, ze względu na elastyczność jego reguł, można mieć wrażenie, że badający i badany zwyczajnie ze sobą rozmawiają. Nie każda jednak rozmowa jest wywiadem. Aby nosiła znamiona wywiadu, musi spełnić zasadniczy wymóg, którym jest ukierunkowanie jej na uzyskanie pożądanych informacji[424].

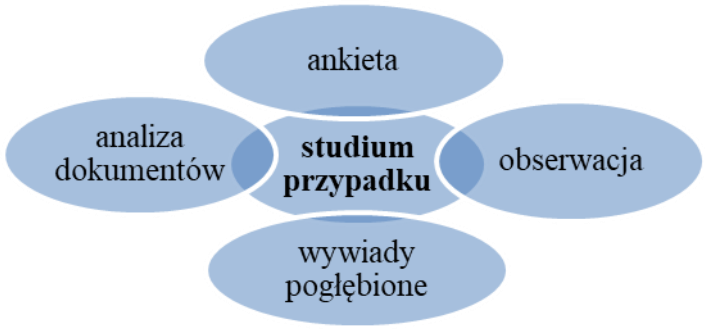
Analiza dokumentacji jest procesem zbierania informacji wtórnych (wcześniej zebranych i przetworzonych) zawartych w dokumentach. Najczęściej ma charakter pomocniczy i uzupełniający względem innych technik. W procesie analizy dokumentacji należy zwrócić szczególną uwagę na źródło pochodzenia, wiarygo-

[420] Ibidem.
[421] I. Przybyłowska, *Wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji i możliwości jego zastosowania w badaniach socjologicznych*, „Przegląd Socjologiczny" XXX, 1978, s. 63-66.
[422] K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych…*, op. cit., s. 169.
[423] P. Daniłowicz, Z. Sawiński, Z. Sztabiński, F. Sztabiński, A. Wejland, *Podręcznik socjologicznych badań ankietowych. Ankieter w procesie badawczym*, IFiS PAN, Warszawa 1992.
[424] W. Puślecki, *Metody badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Żak, Kalisz 1985, s. 95.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

dność i dokładność. Nierzadko kryterium doboru dokumentów poddawanych analizie jest ich ranga oraz dostępność. Najczęściej analizowanymi dokumentami są: plany i programy rozwoju organizacji, dokumenty obrazujące stan prawny i własnościowy, a także organizacyjny (schematy organizacyjne, regulaminy organizacyjne, regulaminy pracy), analizy ekonomiczne, dokumentacja finansowo-księgowa, sprawozdania i protokoły z posiedzeń zarządu, raporty i noty ze spotkań formalnych, raporty z prowadzonych badań, dokumenty dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi np. zasady naboru, programy szkoleń, systemy ocen. Cennym źródłem informacji są zwłaszcza dokumenty zawierające zapisy dotyczące strategii organizacji. Ich wnikliwa analiza umożliwia wnioskowanie o stopniu dopasowania kluczowych wzorów kulturowych do przyjętej strategii działania organizacji[425]. Istota analizy dokumentacji polega na wyszukiwaniu, sprawdzaniu i wykorzystywaniu w badaniu odpowiednich dokumentów jako nośników informacji faktualnych[426].

W publikacji skupiono się na technikach badawczych przedstawionych na rysunku 4.1.



Rysunek 4.1. Techniki badawcze stosowane w studium przypadku

Źródło: opracowanie własne.

Dają one możliwość zgromadzenia potrzebnych danych. Są czynnościami praktycznymi, regulowanymi starannie wypracowanymi dyrektywami, pozwalający na uzyskanie optymalnie sprawdzalnych informacji, opinii i faktów.

[425] K. Gadomska-Lila, *Metodologia badań …*, op. cit., s. 20.
[426] S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk …*, op. cit., s. 125-126.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

W studium przypadku wykorzystywana jest procedura triangulacji, która pozwala na analizowanie określonego tematu z różnych punktów widzenia. N.K. Denzin wyróżnił cztery rodzaje triangulacji: danych (różne źródła danych), badacza (wielu badaczy), teoretyczną (różne teorie) oraz metodologiczną (wiele metod). Ukazuje to tabela 4.7.

Tabela 4.7. Rodzaje triangulacji

Rodzaje triangulacji	Charakterystyka rodzajów triangulacji
Triangulacja danych	Polega na wykorzystywaniu i porównywaniu danych pochodzących od różnych osób, z różnych miejsc i zebranych w różnym czasie.
Triangulacja badaczy	Wyraża się poprzez porównywanie wyników, do których dochodzi kilku badaczy pracujących na tym samym terenie. Daje to możliwość weryfikacji wyników, co prowadzi do uzyskiwania wiedzy pełniejszej.
Triangulacja teorii	Porównuje się interpretacje danych dokonywane w różnych perspektywach teoretycznych. Daje to możliwość głębszego, wszechstronniejszego poznawania oraz budowania fundamentów działalności praktycznej.
Triangulacja metod	Porównuje się dane zebrane za pomocą różnych metod, na przykład ankiety i wywiadu otwartego. Stwarza to szansę pełniejszego poznania, eliminowania błędów poznawczych, niż stosowanie tylko jednej metody. Badacz ma możliwość stosowania metod badań ilościowych i jakościowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie N.K. Denzin, *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York 1978, s. 291-302.

Triangulacja pozwala badaczom przezwyciężyć osobiste uprzedzenia i ograniczenia wynikające z przyjęcia pojedynczej metodologii. Dzięki łączeniu różnych metod w jednym badaniu, badacze mogą wypełnić lukę wynikającą z zastosowania wyłącznie jednej metody i przeprowadzenia badań tylko przez jednego badacza. Dlatego też w niniejszej dysertacji posłużono się triangulacją metodologiczną.

Warto różnicować metody badań uwzględniając cel i przedmiot. Jeśli celem jest ustalenie, jakie są kluczowe wymiary danej kultury, jakie w danej organizacji dominują wartości, jakie są charakterystyczne wzory zachowań itp., wskazane są, jako podstawowe badania ilościowe. Jeśli natomiast celem jest wyjaśnienie znaczeń określonych zjawisk, wówczas bardziej efektywne mogą się okazać badania jakościowe. Dane jakościowe umożliwiają dotarcie do znaczeń zjawisk wskazanych przez badania ilościowe.

Generalnie badacze mają różne cele, gdy wybierają do badań określone przypadki. Biorąc je pod uwagę, można wyróżnić trzy typy studiów przypadku:

1. Istotne studium przypadku (*intrinsic case study*) – badanie przeprowadza się, by lepiej zrozumieć dany przypadek, gdyż jest on interesujący ze względu na swą unikalność.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

2. Instrumentalne studium przypadku (*instrumental case study*) – szczególny przypadek jest przebadany i opisany, by umożliwić wgląd w jakiś ważny problem lub teorię. Sam przypadek odgrywa tutaj rolę drugorzędną.
3. Wielokrotne studia przypadków (*collective case study*) – badacze, studiując kilka przypadków jednocześnie bądź razem w ramach jednego przedsięwzięcia badawczego, chcą zbadać jakieś zjawisko, zbiorowość lub jakieś ogólne uwarunkowania zjawisk[427].

Inną typologię studiów przypadku przedstawił R. Yin, który wskazał na:

1. Eksploracyjne studium przypadku (*exploratory cases*) – jest to badanie pozwalające wstępnie rozpoznać problem, sformułować główne kategorie i pytania badawcze. Jest to wstęp do badań właściwych. Koncentruje się ono głównie na opisie danego przypadku.
2. Wyjaśniające studium przypadku (*explanatory cases*) – jest to badanie przeprowadzone w celu ustalenia przyczyn różnych zjawisk. Używa się do tego celu, po przeprowadzeniu badań, konkurencyjnych teorii, by wyjaśnić zachodzące zjawiska (np. teorię symbolicznego interakcjonizmu i teorię strukturalno-funkcjonalną).
3. Deskryptywno-teoretyczne studium przypadku (*descriptive cases*) – to badanie wymaga, by przed przystąpieniem do realizacji projektu badawczego mieć teoretyczny opis zjawiska. Badane przypadki porównuje się z idealnym (teoretycznym) ich wzorcem (*pattern-matching procedure*). Studia te umożliwiają sformułowanie hipotez odnoszących się do relacji przyczynowo-skutkowych. Zjawiska badane są opisane niezwykle skrupulatnie i w relacji do wielu uwarunkowań i kontekstów występowania[428].

Na podstawie wyżej wymienionych rodzajów studiów przypadku, szczególnie rodzaju drugiego i trzeciego, możliwe jest formułowanie uogólnień[429].

Przyjmując obie typologie za właściwe, główna metoda badawcza *case study* przedstawiona w książce, mieści się w klasyfikacji:

- wielokrotnych studiów przypadków (*collective case study*), bowiem badania dotyczą podmiotu gospodarczego mającego siedzibę na terenie Polski oraz podmiotu gospodarczego mającego siedzibę na terenie Ukrainy;
- eksploracyjnego studium przypadku (*exploratory cases*);
- wyjaśniającego studium przypadku (*explanatory cases*).

[427] R.E. Stake, *Case studies*, w: *Handbook of Qualitative Research*, red. N. Denzin, Y. Lincoln, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage 1994, s. 237-238.
[428] R.K. Yin, *Applications of Case Study Research*, Newbury Park, CA, Sage 1993.
[429] K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych…*, op. cit., s.128.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

Każdy pomysł badań zanim zostanie przekształcony w cel i rozpisany na zadania i etapy wymaga intensywnej preparacji myślowej. Badanie prowadzone metodą *case study* opiera się na wszechstronnej wiedzy, rzetelności, dokładności, obiektywizmie i co szczególnie ważne – dociekliwości. Powinno być również starannie zaplanowane. Strategię badawczą przypadku można uporządkować i podzielić na cztery fazy: przygotowanie planu badań, przeprowadzenie studium przypadku, analiza danych uzyskanych ze studium przypadku oraz sformułowanie wniosków (tabela 4.8).

Tabela 4.8. Strategia badawcza studium przypadku

Fazy	
Przygotowanie planu badań	Określenie wymaganych umiejętności badacza
Przeprowadzenie studium przypadku	Przygotowanie się do zbierania danych Przeprowadzanie obserwacji Analiza dokumentacji Przeprowadzanie badań ankietowych Przeprowadzenie wywiadów
Analiza danych uzyskanych ze studium przypadku	Ostateczne skonstruowanie strategii analitycznej i jej zastosowanie
Sformułowanie wniosków	Wnioski, rekomendacje, konsekwencje płynące z przeprowadzonych badań empirycznych.

Źródło: opracowanie na podstawie: K.T. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych…*, op. cit., s. 129-141.

Przeprowadzenie badań z zastosowaniem metody studium przypadku składa się z kilku etapów. Pierwszy z nich to zbieranie danych, drugi to ich analiza. Zaleca się, aby badacz przeprowadził integrację danych wokół najbardziej istotnych tematów. Etap trzeci to interpretacja danych. Należy użyć tak wielu źródeł danych, jak to możliwe, by wykorzystać maksymalnie wszystkie pozytywne strony użytych technik[430]. Dane o charakterze jakościowym (np. wypowiedzi uczestników kultury otrzymane z wywiadów pogłębionych, dane z obserwacji uczestniczącej, gdy badacz bierze udział w rytuałach, uroczystościach w danej firmie, opis artefaktów o charakterze kulturowym), a także dane o charakterze ilościowym odnoszące się do natężenia występowania określonych wartości i norm oraz dane ilościowe dotyczące zmiennych niezależnych wpływających na kształt kultury organizacyjnej, odpowiednio skategoryzowane, przeanalizowane, pozwolą na pokazanie rzetelnego obrazu konkretnej kultury organizacyjnej.

[430] R.K. Yin, *Case Study Research…*, op. cit., s. 80.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

Badania kultury organizacyjnej czerpią inspiracje z innych dyscyplin naukowych, których przedmiotem zainteresowań jest kultura. Zastosowanie triangulacji metodologicznej w analizowaniu kultury organizacyjnej oznacza w praktyce postulat łączenia metod ilościowych z metodami jakościowymi w jednym programie badawczym. W studium przypadku można wykorzystywać triangulację metodologiczną poprzez łączenie wybranych technik: ankiet, wywiadów, obserwacji oraz analiz dokumentów. Użycie technik, które mają zastosowanie w paradygmatach: strukturalistyczno–funkcjonalistyczno systemowymi i interpretatywno-symbolicznym niewątpliwie wzbogaca rezultaty badań, ale jednocześnie czyni je heterogenicznymi, a więc trudniejszymi w interpretacji. Pojawia się bowiem zarzut, że w metodzie *case study* mamy pozwolenie na zbyt wiele. Przez to może być ona niedoceniana lub źle rozumiana. Konieczne jest przed przystąpieniem do badań, dokonanie analizy paradygmatów i definicji kultury organizacyjnej. Jeśli zdefiniujemy kulturę organizacyjną jako „wyuczony i podlegający ciągłemu kształtowaniu produkt grupowego doświadczenia opartego na wartościach, normach, z których wynikają artefakty i zachowania członków danej organizacji"[431] to do zgłębienia jej potrzebna jest skomplikowana metoda. *Case study* przypada honorowe miejsce wśród metod badania kultury organizacyjnej, bowiem pozwala ono na dotarcie do każdego z poziomów kultury: artefaktów, wartości i podsta- wowych założeń.

4.4. Komparatystyczny model do badania kultur organizacyjnych

Badanie kultur organizacyjnych przedsiębiorstw może być przeprowadzone przy wykorzystaniu wielokrotnego, eksploracyjnego i wyjaśniającego *case study* (np. analiza przypadku przedsiębiorstwa polskiego oraz przedsiębiorstwa ukraińskiego z tej samej branży).

Przedstawiono przykładowe problemy badawcze sformułowane w postaci pytań:
1. Czy specyfika kultury narodowej (np. polska, ukraińska) ujawnia się w badanych przedsiębiorstwach na trzech poziomach kultury organizacyjnej, tj. w artefaktach, wartościach i podstawowych założeniach?
2. Jaka jest relacja między specyficznymi cechami kultury narodowej a zarządzaniem badanymi podmiotami?

Przykładowe cele badawcze:

[431] B. Mazur, *Kultura organizacyjna…*, op. cit., s.10.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

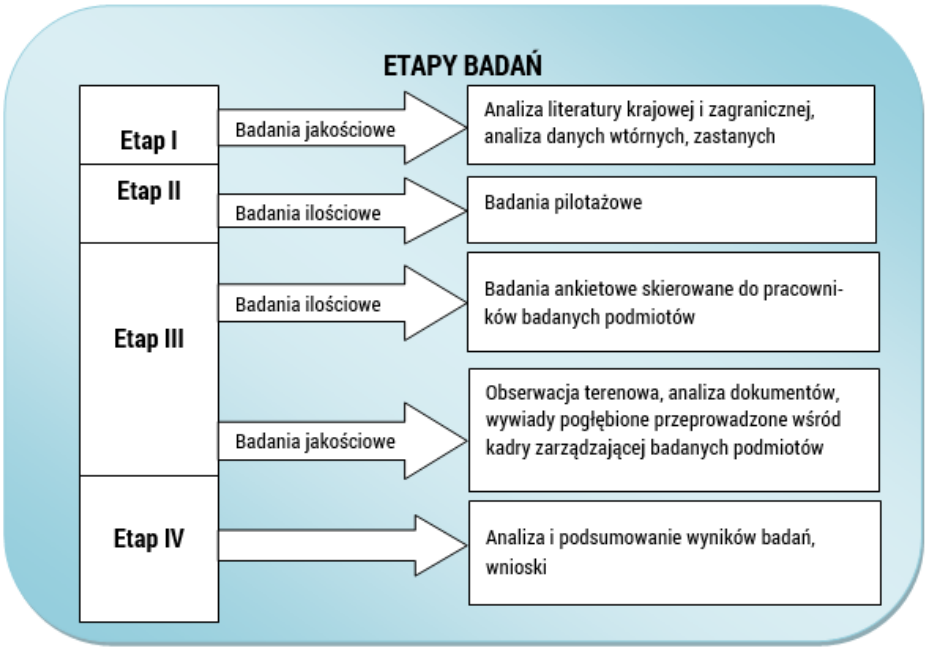
Zdiagnozowanie artefaktów (1), wartości (2), podstawowych założeń (3), w kulturach organizacyjnych badanych przedsiębiorstw.
Identyfikacja cech kulturowych w zarządzaniu badanymi podmiotami.
Przykładowa hipoteza główna i hipotezy szczegółowe:
Hipoteza główna: Specyficzne cechy kultury narodowej uwidaczniają się na wszystkich poziomach kultury organizacyjnej i mają wpływ na zarządzanie badanymi podmiotami.
Hipotezy szczegółowe:
H 1-3. Wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną uwidacznia się na poziomie artefaktów (1), wartości (2) i podstawowych założeń (3) kultur organizacyjnych badanych przedsiębiorstw.
H 4. W zarządzaniu badanymi przedsiębiorstwami można zidentyfikować specyficzne cechy kultury narodowej (np. polskiej i ukraińskiej).
Przewidziano cztery etapy badań, które ukazano na rysunku 4.2.

I. Etap pierwszy obejmuje analizy literaturowe (analizy danych wtórnych, danych zastanych), które mają na celu określenie cech charakterystycznych dla kultur narodowych – np. polskiej i ukraińskiej.
II. W drugim etapie badań przewidziano badania pilotażowe wśród przedstawicieli kultury narodowej np. polskiej i ukraińskiej.
III. Trzeci etap obejmuje badania kultur organizacyjnych przedsiębiorstw działających w otoczeniu kultury narodowej np. polskiej i ukraińskiej.

Badanie ma charakter ilościowy i jakościowy:

1. Badania ilościowe oparte na kwestionariuszu ankiety**,** skierowanym do pracowników obu badanych podmiotów. Przedmiotem kwestionariusza są zagadnienia wyrażające podstawowe założenia kulturowe oraz wartości, których specyfika odzwierciedla orientację na realizację zadań lub na relacje interpersonalne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306



Rysunek 4.2. Etapy procesu badawczego

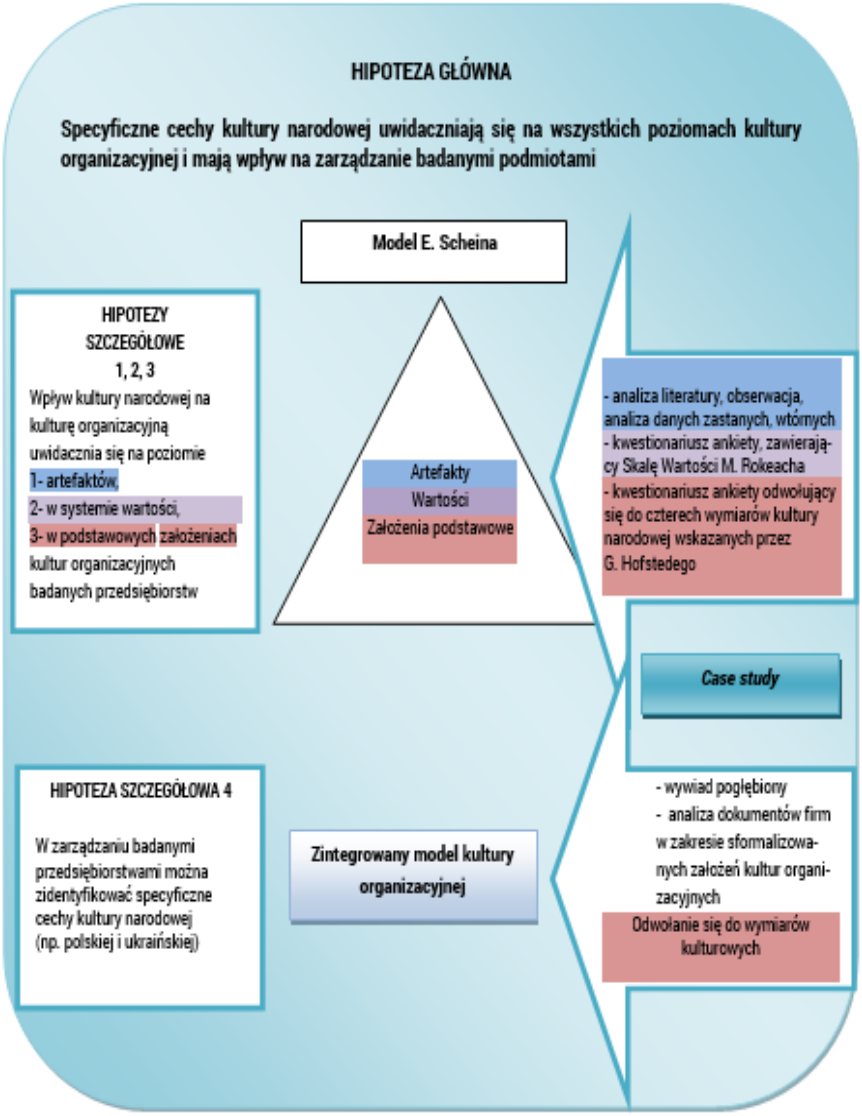
Źródło: opracowanie własne.

2. Badania jakościowe zogniskowane na obserwacji terenowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw np. polskiego i ukraińskiego. Przedmiotem obserwacji są artefakty kulturowe. Dodatkowo w ramach *case study* przewidziano przeprowadzenie wywiadów pogłębionych (IDI – *Individual In-Depth Interviews*), których teść odnosi się do podstawowych założeń kulturowych (np. indywidualizm-kolektywizm, dystans władzy, męskość-kobiecość, unikanie niepewności). Wywiady pogłębione powinny być przeprowadzone pośród kadry zarządzającej badanych podmiotów. Dodatkowo należy dokonać analizy treści dokumentów przedsiębiorstw w zakresie sformalizowanych założeń kultur organizacyjnych, takich jak: misja, wizja firm, system motywacyjny pracowników oraz kodeks etyczny.

IV. Czwarty etap obejmuje dokonanie podsumowania, które opiera się przede wszystkim na zestawieniu różnic występujących w kulturach organizacyjnych badanych przedsiębiorstw.

Wykorzystanie podejścia ilościowego i jakościowego służącego weryfikowaniu hipotez badawczych przestawiono na rysunku 4.3. Zaprezentowano model do badania kultur organizacyjnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306


HIPOTEZA GŁÓWNA
Specyficzne cechy kultury narodowej uwidaczniają się na wszystkich poziomach kultury organizacyjnej i mają wpływ na zarządzanie badanymi podmiotami
Model E. Scheina
HIPOTEZY SZCZEGÓŁOWE 1, 2, 3
Wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną uwidacznia się na poziomie
1- artefaktów,
2- w systemie wartości,
3- w podstawowych założeniach
kultur organizacyjnych badanych przedsiębiorstw
Artefakty
Wartości
Założenia podstawowe
- analiza literatury, obserwacja, analiza danych zastanych, wtórnych
- kwestionariusz ankiety, zawierający Skalę Wartości M. Rokeacha
- kwestionariusz ankiety odwołujący się do czterech wymiarów kultury narodowej wskazanych przez G. Hofstedego
Case study
HIPOTEZA SZCZEGÓŁOWA 4
W zarządzaniu badanymi przedsiębiorstwami można zidentyfikować specyficzne cechy kultury narodowej (np. polskiej i ukraińskiej)
Zintegrowany model kultury organizacyjnej
- wywiad pogłębiony
- analiza dokumentów firm w zakresie sformalizowanych założeń kultur organizacyjnych
Odwołanie się do wymiarów kulturowych

Rysunek 4.3. Model do badania kultur organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Badanie wpływu kultury narodowej na kulturę organizacyjną powinno odbywać się na trzech poziomach kultury organizacyjnej: artefaktów, wartości i podstawowych założeń. W celu zweryfikowania hipotez badawczych odnoszących się do modelu strukturalnego kultury organizacyjnej E. Scheina (hipoteza 1, 2, 3) wykorzy-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

stuje się podejście ilościowe i jakościowe. W sprawdzeniu założenia, że w zarządzaniu badanymi przedsiębiorstwami można zidentyfikować specyficzne cechy kultury narodowej (np. polskiej i ukraińskiej) (hipoteza 4) wykorzystuje się podejście jakościowe.

W badaniu powinny być zastosowane następujące zmienne i wskaźniki:

1. Zmienna niezależna - kultura narodowa

   Wskaźnik zmiennej: otoczenie kulturowe (np. polskie, ukraińskie)

2. Zmienne zależne

2.1. Artefakty językowe, behawioralne i fizyczne

   Wskaźnik zmiennej (jakościowy): komunikaty werbalne i niewerbalne

2.2. Preferencje wartości ostatecznych i instrumentalnych

Wskaźnik zmiennej (ilościowy): ranga przypisywana wartości (wskaźniki zawierają się w przedziale od 1 do 18).

2.3. Podstawowe założenia kulturowe wyrażone przez: dystans władzy, indywidualizm-kolektywizm, męskość-kobiecość, unikanie niepewności.

Wskaźnik zmiennej (ilościowy): suma oszacowań na skali od 1 do 7 przeciwstawnych twierdzeń (15 twierdzeń do każdego wymiaru), które odnoszą się do wymiarów kultury organizacyjnej (wskaźniki zawierają się w przedziale od 15 do 105).

W diagnozie systemu wartości można posłużyć się Skalą Wartości Miltona Rokeacha[432]. Zawiera ona katalog wyselekcjonowanych 18 wartości ostatecznych i 18 wartości instrumentalnych, ułożonych w kolejności alfabetycznej. Pomiar uzyskiwany jest w procedurze rangowania od 1 do 18 (ranga „1" oznacza wartość najwyżej preferowaną, a ranga „18" najniżej preferowaną). Zadaniem badanych jest porangowanie wartości ostatecznych (od 1 do 18) i wartości instrumentalnych (od 1 do 18).

Lista wartości ostatecznych:

1. Bezpieczeństwo narodowe (zabezpieczenie przed napaścią);
2. Bezpieczeństwo rodziny (troska o najbliższych);
3. Dojrzała miłość (bliskość seksualna i duchowa);
4. Dostanie życie (dobrobyt);
5. Mądrość (dojrzałe rozumienie życia);
6. Poczucie dokonania (wniesienie własnego wkładu);
7. Poczucie własnej godności (samopoważanie);

[432] P. Brzozowski, *Wartości - Polska Wersja Testu Miltona Rokeacha…*, op. cit., s. 81-122.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

8. Pokój na świecie (świat wolny od wojny i konfliktów);
9. Prawdziwa przyjaźń (bliskie koleżeństwo);
10. Przyjemność (miłe uczucia, brak nadmiernego pośpiechu);
11. Równowaga wewnętrzna (brak konfliktów wewnętrznych);
12. Równość (braterstwo, jednakowe szanse dla wszystkich)
13. Szczęście (radość, zadowolenie);
14. Świat piękna (piękno natury i sztuki);
15. Uznanie społeczne (poważanie, podziw);
16. Wolność (niezależność osobista, wolność wyboru);
17. Zbawienie (zbawienie duszy, życie wieczne);
18. Życie pełne wrażeń (podniecające, aktywne).

Lista wartości instrumentalnych:

1. Ambitny (pracowity, z aspiracjami);
2. Czysty (zadbany, schludny);
3. Intelektualista (inteligentny, myślący);
4. Kochający (czuły, delikatny);
5. Logiczny (konsekwentny, rozumny);
6. Niezależny (niepodporządkowany nikomu, samodzielny);
7. Obdarzony wyobraźnią (śmiały, twórczy);
8. Odpowiedzialny (niezawodny, rzetelny);
9. Odważny (broniący swoich przekonań);
10. Opanowany (powściągliwy, zrównoważony);
11. O szerokich horyzontach (o otwartym umyśle);
12. Pogodny (wesoły, niefrasobliwy);
13. Pomocny (pomagający, niosący pomoc);
14. Posłuszny (wypełniający polecenia, pełny szacunku);
15. Uczciwy (niezdolny do oszustwa, szczery, prawdomówny);
16. Uprzejmy (życzliwy, grzeczny wobec innych);
17. Uzdolniony (o dużych umiejętnościach);
18. Wybaczający (gotowy do wybaczania innym).

Następnie należy dokonać bardziej szczegółowego podziału wartości, tj. w obszarze wartości ostatecznych – na wartości interpersonalne i intrapersonalne, zaś w obszarze wartości instrumentalnych – na wartości kompetencyjne i moralne.

W identyfikacji podstawowych założeń kulturowych można użyć narzędzia zamieszczonego w załączniku, w którym wykorzystano koncepcję wymiarów kulturowych G. Hofstedego. Określono cztery wymiary kulturowej zmienności. Stwierdzenia opisujące niski poziom dystansu władzy, indywidualizm, męskość

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

oraz niski poziom unikania niepewności umieszczono po lewej stronie tabeli. Stwierdzenia przeciwstawne – wysoki poziom dystansu władzy, kolektywizm, kobiecość oraz wysoki poziom unikania niepewności – umieszczone są po prawej stronie tabeli. Jeśli osoba badana utożsamia się ze stwierdzeniem po lewej stronie, do wyboru ma skalę od 1 (najwyższy stopień utożsamienia) do 3 (najniższy stopień utożsamienia) z danym stwierdzeniem. Jeżeli utożsamia się ona ze stwierdzeniem po prawej stronie, to – w zależności od stopnia utożsamiania – może zaznaczyć od 5 (najniższy stopień utożsamienia) do 7 (najwyższy stopień utożsamienia). Respondenci, dla których oba stwierdzenia są jednakowo bliskie, wstawiają znak x w środku skali.

Założenia dotyczące dystansu władzy zawarto w następujących stwierdzeniach:

1) **nierówność:** nierówność społeczna jest naganna i powinna być minimalizowana/ nierówność jest naturalna i zapewnia w społeczeństwie ład i porządek;
2) **autorytaryzm:** postawy autorytarne związane są z typem osobowości/ postawy autorytarne są przejawem normy społecznej;
3) **zależność:** wszyscy ludzie są wzajemnie zależni/ niektórzy ludzie powinni być niezależni, pozostali - zależni od innych;
4) **hierarchia:** hierarchia jest rozumiana jako nierówność ról/ hierarchia jest rozumiana jako nierówność ludzi;
5) **nadzór:** ścisły nadzór nie ma związku z efektywnością pracy/ ścisły nadzór sprzyja efektywności pracy;
6) **strach przed wyrażaniem opinii:** pracownicy nie boją się wyrażać opinii niezgodnych ze zdaniem szefa/ pracownicy boją się wyrażać opinie niezgodne ze zdaniem szefa;
7) **postawa przełożonych:** zwierzchnik powinien utrzymywać stały kontakt z pracownikami/ zwierzchnik powinien ograniczać kontakt z pracownikami;
8) **legalność władzy:** władza powinna być legalna i poddawana stałej kontroli, aby była sprawowana w sposób etyczny/ władza jest pierwotna wobec moralności, jej legalność jest mniej istotna;
9) **równe prawa:** wszyscy ludzie powinni mieć równe prawa/ osoby mające władzę mają prawo do specjalnych przywilejów;
10) **okazywanie władzy:** nie powinno się okazywać własnej władzy/ osoby mające władzę powinny to okazywać;
11) **wina za błędy:** system ponosi winę za błędy/ winę za błędy ponoszą ci podwładni, którzy źle wykonują polecenia;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

12) **zmiana społeczna:** sposobem zmiany systemu społecznego jest redystrybucja władzy/ sposobem zmiany systemu społecznego jest wymiana osób mających władzę nad innymi;
13) **zagrożenie dla władzy:** podwładni nigdy nie powinni podważać nadrzędności pozycji zwierzchnika w przedsiębiorstwie, ani nie stanowić dla tej pozycji zagrożenia/ podwładni stanowią stałe zagrożenie dla zwierzchnika - dążą do przejęcia władzy i nie powinno się im ufać;
14) **konflikt władzy:** przełożeni i podwładni pracują razem i są sobie bezwzględnie potrzebni/ istnieje ukryty konflikt pomiędzy tymi, którzy mają władzę, a tymi, którzy jej nie sprawują;
15) **solidarność:** ludzie niepełniący kierowniczych stanowisk mogą współpracować i czuć wzajemną solidarność/ ludzie niepełniący kierowniczych stanowisk nie mogą współpracować, gdyż nie szanują się nawzajem.

Założenia dotyczące indywidualizmu i kolektywizmu zawarto w następujących stwierdzeniach:

1) **zależność:** człowiek jest niezależną jednostką/ człowiek jest częścią większej grupy: rodziny, klanu, narodu;
2) **tożsamość:** tożsamość jednostki związana jest z jej niepowtarzalną osobowością/ tożsamość zyskuje się dzięki przynależności do grupy;
3) **emocjonalna więź:** jednostka jest emocjonalnie niezależna od organizacji i instytucji/ jednostka jest emocjonalnie uzależniona od organizacji i instytucji;
4) **związek z organizacją:** człowiek przystępuje do organizacji, ponieważ widzi w tym interes/ człowiek angażuje się uczuciowo i moralnie w działalność organizacji;
5) **bezpieczeństwo:** menedżerowie oceniają autonomię jako ważniejszą niż bezpie- czeństwo/ menadżerowie oceniają bezpieczeństwo jako ważniejsze od autonomii;
6) **porządek:** menedżerom zależy na różnorodności/ menadżerom zależy na porządku;
7) **przynależność:** ważne są osiągnięcia i inicjatywa: ideałem jest przywództwo/ ważna jest przynależność do organizacji;
8) **cele życiowe:** najważniejszymi celami są prestiż i osiągniecie specjalistycznej wiedzy/ najważniejszymi celami są udane życie uczuciowe i bezpieczeństwo;
9) **dążenie do celu:** przyznawanie się do dążenia do własnych celów bez zważania na innych jest społecznie dopuszczalne/ przyznawanie się do dążenia do własnych celów bez zważania na innych jest społecznie niedopuszczalne;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

10) **życie prywatne:** każdy ma prawo do życia prywatnego i nikt nie powinien w nie ingerować/ życie prywatne jest podporządkowane dobru społecznemu;
11) **lojalność:** nie ma obowiązku bycia lojalnym wobec przyjaciela, który zawiódł/ przyjaźnie są bardzo trwałe i ważne;
12) **zaufanie:** zaufanie do decyzji indywidualnych/ zaufanie do decyzji grupowych;
13) **odpowiedzialność:** każdy jest kowalem swego losu/ jesteśmy odpowiedzialni za naszych bliźnich;
14) **relacje:** istnieje potrzeba nawiązywania indywidualnych przyjaźni/ relacje społeczne są zdeterminowane przez podział na grupę własną i grupy obce;
15) **obowiązywanie norm:** normy i wartości dotyczą tylko uczestników własnej grupy/ normy i wartości dotyczą wszystkich bez wyjątku.

Założenia dotyczące męskości i kobiecości zawarto w następujących stwierdzeniach:

1) **zdobywanie:** mężczyzna powinien mieć cechy zdobywcy, kobiety powinny sprawować funkcje opiekuńcze, które są mniej zaszczytne/ funkcje opiekuńcze są co najmniej równie zaszczytne, co funkcje zdobywcy;
2) **role społeczne:** role społeczne są bardzo ważne: związane z płcią są niezmienne/ człowiek jest ważniejszy niż role społeczne;
3) **jakość życia:** w działaniu liczy się przede wszystkim wynik/ w działaniu liczy się przede wszystkim jakość życia, która jest ważniejsza od osiągniętych wyników;
4) **stosunek do pracy:** praca jest najważniejsza w życiu jednostki/ praca nie zajmuje najbardziej istotnego miejsca w życiu jednostki;
5) **sens życia:** żyje się po to by pracować/ pracuje się po to, by żyć;
6) **istotność w życiu:** ważne są pieniądze i przedmioty/ ważni są ludzie i przyroda;
7) **niezależność:** należy dążyć do niezależności/ ludzie są od siebie zależni;
8) **motywacja:** ambicja motywuje do działania/ służenie innym jest motywacją do działania;
9) **sukces:** podziwia się tych, którzy osiągnęli sukces: nieudacznicy nie zasługują na uwagę/ czuje się sympatię do tych, którym się nie udaje;
10) **piękno:** duże jest wspaniałe/ małe jest piękne;
11) **tempo działań:** kto pierwszy, ten lepszy/ śpiesz się powoli;
12) **odmienność płci:** mężczyźni są silni i agresywni; kobiety, które osiągnęły sukces, są silniejsze i agresywniejsze od mężczyzn/ mężczyźni i kobiety są łagodni, wrażliwi, ciepli;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

13) **osiągnięcia:** osiągnięcia są definiowane w kategoriach uznania i zamożności/ osiągnięcia są definiowane w kategoriach kontaktów międzyludzkich i środowiska życia;
14) **czas pracy:** ludzie przedkładają wyższe wynagrodzenie nad krótszy czas pracy/ ludzie przedkładają krótszy czas pracy nad wyższe wynagrodzenie
15) **atuty:** głównym atutem jest siła/ wdzięk osobisty jest ważnym atutem.

Założenia dotyczące stopnia unikania niepewności zawarto w następujących stwierdzeniach:

1) **stosunek do przyszłości:** każdy dzień należy przyjmować z radością i otwartością/ przyszłość jest zagrożeniem: niespodzianki należy przewidzieć i przygotować się na nie;
2) **lęk:** ludzie nie mają powodów do odczuwania lęku i obaw/ ludzie mają powody, by odczuwać lęk;
3) **nastawienie:** nadzieja na odniesienie sukcesu/ lęk przed porażką;
4) **zmiana:** słaby opór emocjonalny wobec zmian/ silny opór emocjonalny wobec zmian;
5) **ryzyko działań:** ryzykowne działania winny być aprobowane i pozytywnie oceniane/ ryzykowne działania nie są dobrze przyjmowane;
6) **konflikty:** konflikty mogą być wykorzystane w sposób konstruktywny; należy przestrzegać zasad fair play/ konflikty zawsze wyzwalają agresję i należy ich unikać;
7) **odmienność opinii:** różnica zdań jest akceptowana, należy okazywać tolerancję i szacunek wobec tego, co odmienne/ ludzie i pomysły odbiegające od „normy" są niebezpieczne: nietolerancja chroni przed nimi;
8) **stosunek do wieku:** duży szacunek społeczny dla ludzi młodych/ ludzie młodzi nie zasługują na szacunek;
9) **wiek i stanowisko:** młodszy przeciętny wiek pracowników na wyższych stanowiskach/ starszy przeciętny wiek pracowników na wyższych stanowiskach;
10) **prawdy uniwersalne:** akceptowanie relatywizmu i empiryzmu/ poszukiwanie prawd i wartości absolutnych;
11) **rola przepisów:** przepisy blokują inicjatywę/ bez przepisów zapanowałby chaos;
12) **nieprzestrzeganie przepisów:** jeśli przepisy nie są przestrzegane, należy je zmienić/ jeśli przepisy nie są przestrzegane, należy ukarać winnych ich nieprzestrzegania;
13) **naruszanie reguł:** dopuszczalne jest naruszanie reguł z powodów pragmatycznych/ nie należy łamać reguł obowiązujących w organizacji;
14) **autorytety:** duże zaufanie do zdrowego rozsądku/ ufać należy tylko ekspertom;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

15) akceptacja obcokrajowców: akceptowanie obcokrajowców na stanowiskach kierowniczych/ podejrzliwość wobec obcokrajowców na stanowiskach kierowniczych[433].

W weryfikacji elementów kulturowych w zarządzaniu badanymi podmiotami, można posłużyć się przygotowanymi uprzednio pytaniami do wywiadów z kadrą menedżerską. Ułożono listę 15 najważniejszych pojęć powiązanych z podstawowymi założeniami kulturowymi (dystans władzy, indywidualizm-kolektywizm, męskość-kobiecość, unikanie niepewności). Kolejnym krokiem jest kategoryzacja cytatów (wypowiedzi przedstawicieli kadry zarządzającej) zgodnie z założoną klasyfikacją (tabela 4.9).

Tabela 4.9. Kategorie, odniesienie do wymiarów, pytania skierowane do kadry zarządzającej

Kategorie	Odniesienie do wymiarów kulturowych	Pytanie
Decyzje indywidualne i grupowe	Indywidualizm/ Kolektywizm Dystans władzy	Które decyzje podejmuje się częściej w Państwa organizacji: indywidualne czy grupowe?
Ocena pracowników	Indywidualizm/ Kolektywizm	Czy przy ocenie pracowników brany jest pod uwagę ich indywidualny wkład, czy raczej ocenia się ich w kontekście wyników grupy?
Motywacja indywidualna a grupowa	Indywidualizm/ Kolektywizm	Czy stosujecie Państwo motywację grupową? W jakich sytuacjach?
Metody rekrutacji	Indywidualizm/ Kolektywizm	Jakie metody rekrutacyjne przeważają w Państwa organizacji? Czy dopuszczacie Państwo zatrudnienie z rekomendacji własnych pracowników?
Forma zwracania do przełożonych	Dystans władzy	W jakiej formie zwracają się do Państwa pracownicy?
Ścieżka kariery i szkolenia	Dystans władzy Męskość/ Kobiecość	Jak wygląda typowa ścieżka kariery w Państwa organizacji ? Kto i co decyduje o rodzaju szkoleń i o awansach pracowniczych? (Czy pracownik może sam podpowiedzieć jakiego szkolenia potrzebuje?)
Inicjatywa pracowników	Dystans władzy	Jak często podejmujecie działania, których inicjatorami są pracownicy?
Aktywność pracowników	Dystans władzy	Jak często pracownicy mają pomysł na usprawnienie pracy na swoim stanowisku?
Relacje w pracy	Męskość/ Kobiecość	Czy panuje dobra atmosfera pracy? Czy pracownicy lubią się, znają i utrzymują relacje poza pracą, czy ich

[433] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje…*, op. cit., s. 70-215, B. Mazur, *Kultura organizacyjna…*, op. cit., s.115-125; D. Matsumoto, L. Juang, *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 524- 531.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

		kontakty są ograniczone i koncentrują się głównie na wykonywaniu zadań w miejscu pracy?
Konflikty w pracy	Męskość/ Kobiecość	Jak często zdarzają się konflikty między pracownikami i kto je rozwiązuje?
Stosunek do przepisów	Unikanie niepewności	Czy wymagane jest ścisłe przestrzeganie przepisów?
Reakcja na zagrożenie	Unikanie niepewności	W przypadku kiedy pojawia się zagrożenie, to pracownicy mobilizują się, czy raczej następuje demobilizacja?
Samodzielność pracowników	Unikanie niepewności	Czy pracownicy oczekują od przełożonego dokładnych instrukcji wykonania zadania?
Elastyczność w realizacji celów	Unikanie niepewności	Czy jak Państwo wyznaczacie cele, to je zawsze realizujecie, czy zdarzają się odstępstwa? Jeśli tak, to w jakich sytuacjach?
Inicjowanie działań innowacyjnych	Unikanie niepewności	Jak często pracownicy inicjują działania innowacyjne? Czy większość woli, żeby powiedziano im jak coś zrobić?

Źródło: opracowanie własne.

Cztery pytania odnoszą się do wymiaru indywidualizm-kolektywizm, pięć pytań do wymiaru dystans władzy, trzy do wymiaru męskość-kobiecość i pięć do wymiaru unikanie niepewności.

Określenie typu kulturowego organizacji sprzyja zarządzaniu zgodnemu z kulturą. Dlatego też zważywszy na duże prawdopodobieństwo występowania różnic kulturowych między organizacjami i między tworzącymi je jednostkami, nie może zaskakiwać fakt, że style zarządzania w organizacjach także mogą różnić się w zależności od kultury.

Uznaje się, iż sytuacja, w której przekonania kulturowe pracownika są zgodne z wymaganiami formalnych rozwiązań organizacyjnych, jest dla niego komfortowa. Pracownik ma bowiem wtedy poczucie kontroli nad własnymi zachowaniami organizacyjnymi, trafnie reaguje na rozmaite informacje i zdarzenia, jest w stanie przewidywać i planować swoje działania[434]. Dlatego też istotne jest wykorzystanie w zarządzaniu wiedzy dotyczącej kwestii kulturowych.

[434] Cz. Sikorski, *O zaletach słabej kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi", nr 6, 2008, s. 39.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306

ZAKOŃCZENIE

Problematyka kultury organizacyjnej zajmuje ważne miejsce wśród kluczowych aspektów zarządzania. Jej związki ze strategią czy zarządzaniem potencjałem ludzkim są bezsprzeczne. „Z jednej strony kultura organizacyjna może być oceniana w kategoriach mikro, koncentrując się na bycie organizacyjnym współoddziałującym na inne elementy systemu zarządzania. Z drugiej strony z perspektywy makrokontekstu warto zwrócić uwagę na fakt, że ulega ona wpływom narodowym i społecznym"[435]. Ta zewnętrzna perspektywa kultury pozwala na dokonanie porównań, badań międzykulturowych umożliwiających identyfikację wzorów wartości charakterystycznych dla kultury organizacyjnej przedsiębiorstw w danym kraju, społeczeństwie. Dlatego też rozważania podjęte w książce były poświęcone sposobom dokonywania tego typu zestawień. Zrealizowano następujące cele:

- usystematyzowano i pogłębiono wiedzę na temat kultury narodowej oraz kultury organizacyjnej – ukazano ich złożoną relację;
- zaprezentowano metodę badawczą umożliwiającą porównanie kultur organizacyjnych;
- przedstawiono komparatystyczny model do badania kultur organizacyjnych.

W odniesieniu do realizacji pierwszego celu, poruszono kwestie dotyczące zagadnień kulturowych, które stanowią podstawę teoretyczną do przeprowadzenia badań empirycznych. Dokonano przeglądu definicji i kluczowych pojęć z obszaru kulturowego autorstwa polskich i zagranicznych badaczy. Wiele uwagi poświecono rozwojowi nurtu kulturowego w zarządzaniu. Szczegółowo omówiono zagadnienia dotyczące paradygmatów, definicji, funkcji, formowania się oraz uwarunkowań kultury organizacyjnej. W odniesieniu do kwestii związanej z kulturą narodową, skoncentrowano się na uchwyceniu elementów charakterystycznych dla przykładowych kultur narodowych: polskiej i ukraińskiej. Ze względu na znaczną homogeniczność, ustalenie cech kultury polskiej nie nastręczało wielu problemów. Natomiast pewnym wyzwaniem okazało się uchwycenie cech kultury ukraińskiej w tak zróżnicowanym, pełnym kontrastów kraju, jakim jest Ukraina. Rozważano, czy można mówić o kulturze ukraińskiej, czy raczej należałoby posługiwać się pojęciem kultury „w Ukrainie". Odniesiono się do koncepcji „dwóch" Ukrain

[435] A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarukowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004, s. 233.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 10376023A3535306